



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Christian Norimitsu Ito

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE
RONDÔNIA: Estudo orientado à governança na Promotoria de Justiça da Infância e
Juventude

Dissertação

PORTO VELHO

2012

CHRISTIAN NORIMITSU ITO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE
RONDÔNIA: Estudo orientado à governança na Promotoria de Justiça da Infância e
Juventude.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia para obtenção do grau de Mestre em Administração com concentração na área de Controladoria de Organizações.

Orientador: José Moreira da Silva Neto, Dr.

PORTO VELHO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

ITO, Christian Norimitsu

189c Competências Essenciais no Ministério Público do Estado de Rondônia: Estudo orientado à governança na Promotoria de Justiça da Infância e Juventude. /Christian Norimitsu Ito: Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, 2012
83 p.

Bibliografia: p.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Universidade Federal de Rondônia – Unir – Programa de Pós Graduação: Mestrado em Administração - PPGMAD, Porto Velho, 2012.

Orientação: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto

1 Administração pública. 2 competências essenciais. 3 Ministério Público. 4 Governança. I Autor II. Título

CDD: 354.81060

CDU: 347.963:005.34

CHRISTIAN NORIMITSU ITO

**COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE
RONDÔNIA: Estudo orientado à governança na Promotoria de Justiça da Infância e
Juventude.**

Dissertação julgada adequada para a obtenção do **Título de Mestre em Administração** e aprovada em sua forma final pelo programa de pós-graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Data da aprovação: 14/12/2012

Área de concentração: Gestão de Organizações

Linha de pesquisa: Estratégias e Competências Organizacionais

Prof. Dr. Carlos André da Silva Muller (Coordenador)

UNIR

Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto (Orientador)

UNIR

Prof. Dr. Theóphilo Alves de Souza Filho

UNIR

Prof. Dr. David Alves Moreira

UNIR

PORTO VELHO

2012

Dedicatória

À minha família, suporte de toda a minha vida. Aos meus pais, Oscar e Flora, que muito se esforçaram para me dar a melhor educação e, especialmente, a construção de meu caráter. Aos meus irmãos, Carla e Marcos, pelo apoio incondicional a todos os desafios que decidi enfrentar. Sem vocês eu nada seria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, mais uma vez, à minha família, que muito me ajudou, não somente durante o programa de mestrado, mas por toda a minha vida, desde a minha primeira respiração até a última linha desta pesquisa.

À Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Instituição de Ensino que orientou todo o meu processo de formação acadêmica, desde a graduação até o ingresso no Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração - PPGMAD, ensinando-me a externar os questionamentos e ir em busca do conhecimento, princípio básico do pesquisador na área de ciências sociais.

Ao meu professor orientador, Dr. José Moreira da Silva Neto, que me estendeu a mão quando precisava, mas também a recolheu, quando percebeu que eu já poderia caminhar sozinho no caminho da pesquisa. Obrigado, Zé Moreira, pelas discussões, conhecimentos, incentivos e motivação incessante para a conclusão do mestrado. És o meu exemplo de docência, em quem me espelho e a quem espero, um dia, poder ser comparado.

Aos professores do PPGMAD, em especial ao casal de professores Drs. Theóphilo Alves de Souza Filho e Mariluce Paes de Souza, que demonstraram generosidade e auxílio no momento em que mais precisei.

Aos meus amigos de sala de aula do PPGMAD, tanto aos da turma de 2008, que sofreram comigo nos momentos de maiores angústias, quanto aos da turma de 2011, que renovaram em mim o valor do esforço até então realizado e a sensação de vitória pela gratificação e recompensa da futura titulação.

Ao Ministério Público do Estado de Rondônia, agradecimentos especiais a todos os Procuradores e Promotores de Justiça, nas pessoas do Procurador-Geral de Justiça, Dr. Héverton Alves de Aguiar, e ao amigo Dr. Jesualdo Eurípedes Leiva de Faria, que me forneceram todos os subsídios necessários para a realização da pesquisa.

Aos amigos que compreenderam as recusas aos convites para sair em detrimento da elaboração desta Dissertação, que torceram por mim durante toda a minha jornada acadêmica e conclusão deste mestrado.

Enfim, a todos que de alguma forma tenham contribuído para o resultado final desta pesquisa, os meus mais sinceros agradecimentos.

ITO, Christian Norimitsu. **Competências Essenciais no Ministério Público do Estado de Rondônia: Estudo orientado à governança na Promotoria de Justiça da Infância e Juventude**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) 85 p. Porto Velho, 2012.

RESUMO

A presente dissertação tem por escopo o estudo de identificação e análise de competências essenciais na realização da governança da Promotoria de Justiça da infância e juventude, utilizando-se como objeto de estudo o Ministério Público do Estado de Rondônia, uma organização pública que está institucional e constitucionalmente incumbida na defesa dos interesses difusos e coletivos. A Gestão por Competências tem avançado cada dia mais como importante ferramenta administrativa, seja em empresas privadas seja em instituições de natureza pública. Tal fato decorre da evolução dos estudos sobre competência que surge com o desenvolvimento de capacidades que podem ser mobilizadas em situações pouco previsíveis, relacionadas a novos usos e novos processos que fazem parte da organização, na tentativa de melhorar a produtividade e os resultados na gestão dos negócios. O processo de pesquisa, com fundamento estruturalista, possui como natureza de investigação a pesquisa descritiva com forma de estudo exploratório, através da utilização de método dedutivo, com bases qualitativas, mediante o estudo de caso aplicado no órgão em comento, incorporando investigação *ex post facto*. A análise dos dados coletados possibilitará a identificação e análise das competências identificadas para o exercício das atividades dos Promotores de Justiça na tutela dos direitos e garantias da Infância e Juventude sob a percepção dos membros que exercem as respectivas funções. Com o resultado, será possível estabelecer um modelo de identificação e levantamento de competências aplicável em instituições públicas, para a implementação da Gestão por Competências em todos os demais órgãos públicos de mesma natureza institucional.

Palavras-Chaves: Administração pública; competências essenciais; Ministério Público; Governança.

ITO, Christian Norimitsu. **Essencial competences in the Public Defense Ministry of Rondônia: a study oriented to the Children and Youth Prosecuting Attorney's Office governance**. Dissertation (Mastering in administration). Post Graduation Program – Mastering in Administration (PPGMAD) Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) 85 p. Porto Velho, 2012.

ABSTRACT

This present dissertation has for its scope the study and analyses of the essential competences for the Children and Youth Prosecuting Attorney's Office governance accomplishment at the Attorney general's office of Rondônia, a public organization which is institutional and constitutionally responsible for the defense of special and common interests. The Management by Competences has advanced increasingly as an important management tool, whether in private or in public institutions. This is due to the evolution of studies on competence that comes with the development of capabilities that can be deployed in situations which are somewhat predictable, as related to new uses and new processes that are part of the organization in an attempt to improve productivity and results in the management of business. The research process, with a structuralist base, has as its nature of investigation the descriptive research with an exploratory study form, through the use of the deductive method, with qualitative basis, by the case study applied to the office presently under discussion, incorporating ex post facto research. The analysis of the data collected will enable the identification and analysis of the competencies identified for the performance of activities of Prosecutors in the protection of rights and guarantees for Children and Youth in the perception of the members who exercise their functions. With the result, it will be possible to establish an identification model and survey competences applicable in Public Institutions for the implementation of the Management by competences in all other public agencies of similar institutions nature.

Key words: Public Administration; essential competences; Attorney general's office; Governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 01: Modelo esquemático da gestão por competências	25
Figura 02: Relação entre as variáveis	47
Figura 03: Mapa das Promotorias da Justiça de Rondônia	48
Figura 04: Texto de e-mail para resposta ao questionário	49
Figura 05: Página do questionário referente ao perfil do respondente	50
Figura 06: Página do questionário referente aos conhecimentos	50
Figura 07: Página do questionário referente às habilidades	51
Figura 08: Página do questionário referente aos valores	51
Figura 10: Mapa de sinergia	64

Lista de Gráficos

Gráfico 01: Lista de conhecimentos	54
Gráfico 02: Lista de habilidades	56
Gráfico 03: Lista de valores	59

Lista de Quadros

Quadro 01: Métodos de mapeamento em outras instituições públicas	27
Quadro 02: Competências, habilidades e valores	31
Quadro 03: Plano geral de atuação	40
Quadro 04: Perfil dos respondentes	53

Lista de Tabelas

Tabela 01: Matriz de conhecimentos	32
Tabela 02: Matriz de habilidades	34
Tabela 03: Matriz de valores	35
Tabela 04: Quadro dos objetivos específicos e suas respectivas fontes de dados	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Delimitação do tema	10
1.2	Definição do problema.....	12
1.3	Objetivos da Dissertação	13
1.3.1	Objetivo Geral.....	14
1.3.2	Objetivos Específicos.....	14
1.4	Justificativa	14
1.4.1	Inserção teórica à linha da pesquisa	15
1.4.2	Inserção teórica ao estado da arte no tema da pesquisa	15
1.4.3	Inserção à prática no tema da pesquisa.....	15
1.5	Estrutura da Dissertação	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Profissionalização e viés na gestão pública contemporânea brasileira	17
2.1.1	A evolução da administração pública no mundo.....	17
2.1.2	A reforma do Estado e as mudanças gerenciais promovidas na administração pública brasileira.....	19
2.2	Ministério Público e a gestão por competências	22
2.2.1	Papel institucional do Ministério Público.....	23
2.2.2	Pilares de implantação da Gestão por Competências	25
2.2.3	Métodos de identificação de competências	26
2.3	Competências essenciais	29
2.3.1	O conceito de competências essenciais.....	29
2.3.2	As dimensões da competência.....	30
2.3.2.1	Conhecimentos	31
2.3.2.2	Habilidades.....	33
2.3.2.3	Valores	34
2.4	Governança da Promotoria da Infância e Juventude.....	36
2.4.1	Governança	36
2.4.2	Governança no setor público.....	37
2.4.3	Governança na Promotoria de Justiça da Infância e Juventude – Resolução nº. 027/2012-PGJ.....	39
3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.1	Planejamento da pesquisa	46
3.1.1	O planejamento do estudo de caso	46
3.1.2	Definição de variáveis.....	46
3.2	Lócus da pesquisa, população e amostra	47
3.3	Instrumentos da pesquisa	48
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1.1	Perfil dos membros do Ministério Público do Estado de Rondônia que participaram da pesquisa	53
4.1.2	Dimensão da Competência: Conhecimentos	54
4.1.3	Dimensão da Competência: Habilidades.....	56
4.1.4	Dimensão da Competência: Valores	58
4.1.5	As dimensões da competência conforme a percepção dos membros.....	62
4.1.6	O mapa de sinergia entre competências essenciais e perspectivas	62
5	CONCLUSÕES.....	66

REFERÊNCIAS.....	69
-------------------------	-----------

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	74
---	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema

O tempo dá a tônica do desenvolvimento das sociedades ao redor do mundo. Várias foram as Eras por que passaram as civilizações. Dentre as mais marcantes, pode-se estabelecer como marco inicial da Era Moderna o período denominado Revolução Industrial.

É na Era Moderna que a sociedade dá um salto tecnológico e descobre novas formas de realizar o trabalho que antes era essencialmente manufaturado. Durante esta época, os produtores, agora industriários, primaram pela implantação de maquinários que pudessem aumentar a velocidade e a quantidade de bens produzidos, através de equipamentos tecnologicamente desenvolvidos para tanto. Cria-se as chamadas “linhas de produção”, e o trabalhador passa a conhecer menos do processo de desenvolvimento dos produtos, reduzindo-se o conhecimento técnico sobre o seu trabalho.

A expansão dos meios para a melhora do escoamento da produção alavanca a construção de ferrovias e o desenvolvimento de barcos movidos a vapor. O mundo começa a conhecer os princípios surgidos na Inglaterra e inicia-se uma corrida mundial pela melhor e mais rápida forma de produção.

Não demora e começam a surgir cada vez mais novos equipamentos. É a chamada Era das invenções, que surge pela demanda insaciável dos industriários na busca de equipamentos cada vez mais inovadores. Surgem, então, os conceitos de ciência aplicada, com os quais se descobrem novas tecnologias, tendo como principal descoberta a energia elétrica.

Contudo, logo surgem os problemas e aqueles que antes possuíam papel de atores principais na produção, os trabalhadores, começam a sentir o peso das más condições de trabalho e das pesadas jornadas a que eram submetidos.

O fato é que tal período trouxe grandes consequências para o mundo. A sociedade deixou de concentrar-se no campo e passou a ocupar as cidades, onde existiam mais oportunidades de emprego. Os efeitos da urbanização são sentidos até os dias de hoje, refletidos nos problemas sociais atualmente existentes.

A Era pós-industrial, que ainda está em desenvolvimento, só surge depois dos acontecimentos da Segunda Guerra Mundial. A demanda por serviços e as novas tecnologias de comunicação elevam a sociedade a um novo patamar. Os povos comunicam-se de forma

mais eficiente, compartilhando conhecimento e informação.

É quando o mundo contemporâneo, já no final do século XX, vê surgir uma nova Era. Principal marco que representa a sociedade pós-industrial, o desenvolvimento da *World Wide Web* (WWW) determina o início da “Sociedade da Informação”, também denominada “Sociedade do Conhecimento” (KUMAR, 1997). A difusão da comunicação quebra as fronteiras geográficas. A “Globalização” é característica fundamental da Era pós-industrial. As transmissões de dados e o armazenamento de informações (Bancos de Dados) passam a ter baixo custo, e tal tecnologia deixa de ser privilégio de poucos e passa a ser acessível para muitos.

A Sociedade do Conhecimento é a representação da explosão informacional, da miscigenação de culturas, é o surgimento de uma nova forma de gestão. O trabalho não se dá mais apenas pela mecanização, é preciso conhecer os fluxos organizacionais, saber disseminar a informação para obter melhor aproveitamento do labor. É o desenvolvimento do chamado “capital humano”, a transformação do conhecimento em recurso para o trabalho, de forma que possa contribuir diretamente para o desenvolvimento das organizações e, segundo Drucker (1993):

Esta mudança significa que hoje vemos o conhecimento como recurso essencial. Terra, mão-de-obra e capital são importantes, mas principalmente como restrições (...) o fato do conhecimento ter passado a ser o recurso, ao invés de um recurso, é o que torna a nossa sociedade pós-capitalista (apud CARBONE et al. 2005, p. 13-14).

Neste ambiente é que surge a Gestão por Competências, que consiste em uma nova forma de gerir o capital humano, agora encarado como principal recurso das empresas. O desafio é a maneira de como fazê-lo desenvolver-se, contribuindo diretamente para a melhora da produção e do desenvolvimento intelectual dos indivíduos.

Trata-se da apreensão da informação, que somada às ideias da Administração Estratégica atua de forma que os colaboradores trabalhem mais motivados, em funções mais adequadas e de modo mais produtivo, trazendo para a organização resultados mais positivos e duradouros, fazendo com que permaneçam nas organizações, mantendo assim o conhecimento agregado e o capital investido no seu desenvolvimento.

A “Gestão por Competências” foi inicialmente desenvolvida com base nos estudos realizados por Prahalad e Hamel (1990) sobre a *Core Competence*. Foi a partir desta linha que se passou a incorporar diferentes aspectos da administração estratégica à Teoria das Competências Essenciais, tratando-os de forma conjunta, em vez de estudá-los de forma

independente.

Verifica-se que a competência do indivíduo não é um estado e nem se simplifica em algo específico. Para Le Boterf (apud FLEURY, FLEURY, 2001), “a competência individual é resultado da formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional”.

Os estudos da Gestão por Competências evoluíram ao mesmo tempo em que ganhavam força os conceitos da Gestão do Conhecimento. O incremento e a retenção do capital intelectual pelas empresas levaram os gestores a adotarem os princípios da Gestão por Competências, para a obtenção de resultados consistentes e duradouros, com ganhos tanto para a Organização quanto para o Indivíduo.

É notório, ainda, que há muito tempo o Setor Público tem buscado o aprimoramento na prestação de seus serviços inspirado pelas ferramentas de gestão desenvolvidas, inicialmente, para aplicação em ambiente corporativo/privado.

Vários são os exemplos, tais como: Reengenharia, Planejamento Estratégico, Cinco ‘S’, Gestão da Qualidade, etc., todos representativos do viés de profissionalização pelo qual passa contemporaneamente a Administração Pública. No entanto, quando o gestor decide aplicar as ferramentas originárias do setor privado trazendo-as para o setor público, depara-se com a rigidez das normas e princípios legais, e, ainda, com o despreparo dos seus gestores e servidores.

O fato é que diversos órgãos públicos vêm se utilizando dos princípios da gestão por competências para gerir o capital humano de suas instituições, seja no que se refere à seleção de pessoal, desenvolvimento e capacitação, planos de remuneração e avaliação de desempenho.

Portanto, esta pesquisa irá buscar, junto ao órgão público objeto de estudo, a identificação de competências desejáveis para o exercício das funções de Promotor de Justiça na governança dos direitos e garantias da Infância e Juventude.

1.2 Definição do problema

O processo de formular um problema não é tarefa fácil, pois, de acordo com Gil (2002), um problema deve apresentar as seguintes características: a) ser claro e preciso: de maneira que todos os conceitos e termos usados em sua enunciação não causem ambiguidades ou dúvidas; b) empírico: devendo ser observável no meio, de maneira que possa ser captado pela observação do cientista social através das técnicas e métodos apropriados; c) delimitado:

não deve ser difuso, a fim de que não extrapole o foco e o objetivo da pesquisa; d) passível de solução: através das técnicas metodológicas, deve-se verificar uma maneira de produzir a solução para o problema.

A dissertação teve por objetivo elucidar, por meio de estudo aplicado no órgão público em comento, de que forma seria possível identificar as competências essenciais na realização da atividade específica proposta, podendo ser útil no campo prático de aplicação dos gestores públicos daquela Instituição para identificação em outras áreas.

Afinal, se tal prática exerce efeito sobre o desenvolvimento do denominado “capital humano”, espera-se que atue de forma positiva a fim de melhorar o desempenho dos servidores em uma organização pública, no presente caso, do Ministério Público do Estado de Rondônia.

Destaque-se que a titulação dos Promotores de Justiça no Ministério Público, ou seja, a definição das funções a serem exercidas pelos profissionais é realizada por critérios de antiguidade ou merecimento. Assim, em geral a ocupação dos cargos é definida sem a utilização de critérios objetivos que estejam alinhados às características de competências dos candidatos ou às demandas exigidas pelo cargo a ser ocupado.

Dessa feita, os resultados aqui apurados fornecerão fortes subsídios para atuação dos gestores públicos na aplicação das práticas de gestão de pessoas, com foco em competências essenciais, de forma que irão guiar-lhes no enfrentamento da melhoria do desempenho de seus servidores/colaboradores, garantindo uma melhor prestação dos serviços públicos aos usuários/cidadãos.

Sendo assim, como a presente pesquisa tem por objeto de estudo as competências essenciais considerando-o como fator importante para a governança de uma instituição pertencente à Administração Pública, questiona-se:

Conforme a percepção dos membros do Ministério Público do Estado de Rondônia, é possível identificar as competências essenciais (conhecimentos, habilidades e valores) do Promotor de Justiça na busca pela governança da Promotoria de Justiça da Infância e Juventude?

1.3 Objetivos da Dissertação

A dissertação deve partir de uma premissa determinada para poder saber qual objetivo se vai procurar e se pretende alcançar (MARCONI E LAKATOS, 2007. Conforme

Ander-Egg (1978, p. 62), de um objetivo limitado e claramente definido, explicita-se o problema, aumentando os conhecimentos sobre determinado assunto.

Dessa forma, para melhor delineamento da presente pesquisa, foram os objetivos divididos em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar por meio das metodologias existentes para o mapeamento de competências, quais os conhecimentos, habilidades e valores são essenciais para o exercício das atividades do Promotor de Justiça atuante na governança dos direitos e garantias da Infância e Juventude do Ministério Público do Estado de Rondônia.

1.3.2 Objetivos Específicos

Dentro da dissertação buscar-se-á o objetivo geral, através da resposta dos seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar o viés de profissionalização da administração pública através da introdução de ferramentas gerenciais;
- Descrever as bases teóricas da gestão de pessoas com foco em competências essenciais;
- Analisar as metodologias de identificação de competências consagradas na literatura científica;
- Definir as matrizes de conhecimentos, habilidades e valores a serem utilizadas na pesquisa aplicada aos membros do Ministério Público;
- Analisar os resultados obtidos e identificar as competências essenciais que na percepção da população pesquisada são as mais necessárias para a atividade profissional em estudo.

1.4 Justificativa

Como justificativa à realização da presente pesquisa serão analisadas a inserção teórica à linha da pesquisa, a inserção no Estado da arte no tema apresentado e a inserção à prática do tema da pesquisa.

1.4.1 Inserção teórica à linha da pesquisa

A presente dissertação localiza-se na linha de pesquisa referente à controladoria das organizações, uma vez que tem por objetivo apresentar métodos de desenvolvimento, produção e disseminação do conhecimento na gestão das instituições, com vistas à melhoria dos processos de organização, planejamento e liderança, controlando recursos e as atividades estratégicas e operacionais das organizações, possibilitando a inovação e criação de novas práticas presentes e futuras nas organizações.

1.4.2 Inserção teórica ao estado da arte no tema da pesquisa

Os objetivos da presente dissertação visam contribuir para o desenvolvimento do estado da arte da literatura relacionada à gestão de competências essenciais uma vez que, o estudo lança um olhar sistêmico ao ambiente da organização estudada, utilizando-se de componentes teóricos da teoria das competências essenciais a fim de analisar as metodologias de identificação e mapeamento dos conhecimentos, habilidades e valores em busca da governança na atuação do Promotor de Justiça da infância e juventude atuantes na organização em estudo.

Em outra perspectiva, será apresentada a relação de causa e efeito em várias perspectivas, demonstrando de que forma atuam as competências essenciais na busca da efetividade da missão a que se vincula a instituição pública em estudo, na busca do atendimento às expectativas da sociedade.

1.4.3 Inserção à prática no tema da pesquisa

Considerando a carência de sistematização de processos de desenvolvimento do conhecimento humano e da gestão das competências essenciais em instituições públicas, o presente estudo fornecerá subsídios teóricos para a implantação, desenvolvimento e disseminação de novos métodos que possam contribuir para a efetividade da missão que está incumbida à instituição pública em estudo. A identificação das competências essenciais na função do Promotor de Justiça da infância e juventude possibilitará ao Ministério Público, utilizar-se de novos mecanismos de captação e desenvolvimento para o melhor cumprimento

das expectativas da sociedade em relação aos serviços entregues pela instituição pública.

1.5 Estrutura da Dissertação

A finalidade da presente pesquisa tem por objeto o estudo das competências essenciais em relação à governança da Promotoria de Justiça da Infância e Juventude do Ministério Público do Estado de Rondônia. Dessa feita, estabeleceu-se a seguinte estrutura para a dissertação:

O primeiro capítulo apresenta a pesquisa: tema, problema, justificativa e objetivos (geral e específicos).

No segundo capítulo, propõe-se a discussão do referencial teórico que dá suporte à presente pesquisa. Assim, faz-se uma abordagem teórica sobre a Profissionalização e o viés na gestão pública contemporânea; as competências essenciais no Ministério Público do Estado de Rondônia e; a Governança na Promotoria da Infância e Juventude.

No terceiro capítulo, descreve-se o delineamento da pesquisa, subdividida em uma etapa exploratório-qualitativa juntamente com os procedimentos metodológicos que deram a base e o suporte da pesquisa.

Os resultados colhidos durante a pesquisa são demonstrados e analisados no capítulo quarto, culminando no levantamento das competências essenciais apontadas na percepção dos membros do Ministério Público do Estado de Rondônia como as mais importantes.

No quinto capítulo elaboram-se as conclusões sobre o estudo, suas implicações acadêmicas e organizacionais, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas que deram o suporte e o direcionamento técnico-científico à pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do presente capítulo, a pesquisa preocupa-se em demonstrar cientificamente o suporte aos dados que serão abordados, demonstrando a maturidade técnico-científica ao estudo e às hipóteses levantadas consagradas pela literatura especializada.

Desta forma, o referencial teórico traduz-se em instrumentos lógico-categoriais que apoiam a condução do trabalho investigativo e do raciocínio, tratando de esclarecer quais categorias serão utilizadas para dar conta dos fenômenos abordados a serem explicados. (SEVERINO, 2007).

2.1 Profissionalização e viés na gestão pública contemporânea brasileira

2.1.1 A evolução da administração pública

Na história da administração pública brasileira, várias escolas dominaram os conceitos de gestão havidos em determinada época. Foi assim que no império predominavam, no Brasil, os princípios da chamada administração pública patrimonialista, que teve como características o personalismo e a falta de distinção entre o que era bem privado e o que era bem público (SILVA, 2001).

Em evolução ao sistema patrimonialista surge o denominado Estado Liberal e a nova escola chamada de Administração Pública Burocrática (1930), cujos primeiros passos foram conduzidos pelo então Presidente da República, Getúlio Vargas, sendo a Burocracia uma “instituição administrativa utilizada como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção — dois traços inerentes à administração patrimonialista — os princípios de um serviço público profissional, e de um sistema administrativo impessoal, formal, legal e racional.” (BRESSER-PEREIRA, 1997, p.5).

Em contraposição à administração burocrática é que surgem, após mais de meio século, os fundamentos da administração pública gerencial, iniciada pela conhecida “reforma do Estado” (1995), possuindo como consolidação a edição da Emenda Constitucional nº. 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998), que seguia os passos do movimento neoconservador norte-americano, cujas características foram trazidas pelo conceito de *management*, introduzindo na administração pública práticas exitosas de gestão no âmbito privado. Foi o surgimento do *New Public Management* ou da Nova Gestão Pública.

O que se depreende do estudo das várias fases da administração pública é que entre a

passagem ou evolução de uma para outra sempre se busca a adoção das melhores práticas de uma, ou então, procedimentos modificados ou alterados por circunstâncias externas.

Foi dessa forma que, na fase burocrática, passou-se a ocupar cargos públicos com princípios mais técnicos, diferentemente de como eram tratados na fase patrimonialista, ou então, na fase gerencial, em que houve a introdução de ferramentas de gestão típicas da administração privada para utilização nos órgãos públicos.

No fim dos anos 80, a reforma do Estado tornou-se o tema central da agenda política de vários países. Com o surgimento do neoliberalismo, teve início uma série de reformas administrativas em vários países, dentre os quais o Reino Unido e os Estados Unidos da América. Tais medidas adotaram princípios bastante semelhantes, porém, enfoques distintos, e tinham como principais figuras: Margareth Thatcher (Reino Unido) e Ronald Reagan (Estados Unidos da América).

A difusão dos modelos existentes, em especial do britânico, pôde ser constatada em diversos países, especialmente sob aqueles que estavam sob a sua esfera de influência e não haviam ainda, alcançado a consolidação do *Welfare-State*, tais como a Austrália e a Nova Zelândia (PAULA, 2008).

Como principais características dos modelos implementados nesta época, destacam-se: descentralização do aparelho de Estado; privatização de organismos estatais; terceirização dos serviços públicos; regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; e principalmente, a utilização de idéias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado.

O avanço da corrente gerencialista era iminente e tomou proporções ainda maiores com a publicação do trabalho de David Osborne e Ted Gaebler, *“Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector”* (1992), obra que ditou os rumos do mandato do presidente norte americano Bill Clinton, e influenciou diversas correntes da gestão pública pelo mundo.

Trata-se do surgimento da *New Public Management*, da Nova Gestão Pública ou Nova Administração Pública, que, segundo Barzelay (2001), seria antes de tudo, um diálogo profissional acerca da estrutura, gestão e o controle da administração pública, cujo debate deverá envolver a comunidade acadêmica e servidores públicos. Assim, deve-se descartar a tentativa de formalizar definições, buscando concentrar-se na busca de respostas, segundo determinadas circunstâncias, para as questões de como estruturar, gerenciar e controlar os sistemas burocráticos públicos.

Por fim, os fundamentos da administração pública gerencial no Brasil consolidam-se

através da “reforma do Estado” (1995), possuindo como marco regulatório, a edição da Emenda Constitucional n°. 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998), que seguia os passos do movimento neoconservador norte-americano, cujas características foram trazidas pelo conceito de *management*, introduzindo na administração pública práticas exitosas de gestão no âmbito privado.

2.1.2 A reforma do Estado e as mudanças gerenciais promovidas na administração pública brasileira

As alterações promovidas na administração pública brasileira sofreram fortes influências externas. Foi assim na transição da administração pública patrimonialista para a burocrática, representada pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, DASP (1938), que teve como fundamento os conceitos da administração científica e do sistema meritocrático norte-americano, e mais recentemente, na criação da Escola Nacional de Administração Pública, ENAP, ocorrida na década de 80, cuja inspiração adveio da experiência francesa expressa pela *ENA – École Nationale d'Administration*, a fim de dar base à cultura gerencial na administração pública brasileira.

Dessa feita, verifica-se no Brasil uma forte existência de modelos e teorias administrativas importadas, principalmente dos Estados Unidos, a fim de formar práticas e estudos organizacionais. Observa-se que o fenômeno da mundialização favorece e estimula a imitação de modelos estrangeiros por parte dos países em desenvolvimento, que acabam por adotar padrões estrangeiros com o intuito de articularem-se com as sociedades mais desenvolvidas através de uma aparente modernidade (GUERREIRO RAMOS, 1983).

Para a história evolutiva da administração pública brasileira também servem as observações acima relatadas, já que a implementação de modelos estrangeiros é bastante utilizada, porém, sem muita preocupação em adaptá-los às peculiaridades regionais.

Tão influente quanto a cultura estrangeira foi o poder de persuasão e barganha econômica com o qual os países mais desenvolvidos, especialmente no fim da década de 80, promoveram frente aos princípios de independência e soberania existentes nos países em desenvolvimento e lhes impuseram medidas de controle e gestão, tal como o “Consenso de Washington”, um conjunto de recomendações mínimas de política econômica a serem aplicadas pelos países da América Latina no final da década de 1990 (WILLIAMSON, 1990).

Assim, as reformas mais recentes aplicadas na administração pública brasileira estão

amplamente influenciadas pelos modelos estrangeiros, como também pelas próprias exigências de organismos financiadores internacionais que se punham como peça fundamental para a promoção do desenvolvimento estatal.

Como grande marco de mudança para a implantação do modelo gerencial de administração pública, tem-se o mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso (1994/2002), que, em parceria com o então ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, promoveu diversas alterações no modelo de Estado brasileiro.

Inicialmente, houve a plena preocupação em diminuir o tamanho da máquina estatal, entendendo que esta deveria ocupar-se apenas de questões concretas sobre a situação do Estado que pudessem ser traduzidas em recomendações objetivas para a reforma.

Em janeiro de 1995 foi possível a apresentação e aprovação do chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), que foi essencial para a aplicação dos princípios apreendidos por Bresser-Pereira, especialmente em suas incursões ao Reino Unido e também aos Estados Unidos, onde pôde ter contato direto com os autores de “Reinventando o Governo” (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 11).

Portanto, seguindo a tendência histórica, a reforma do aparelho do Estado adota o que se pode denominar de “paradigma gerencial contemporâneo” (BRASIL, 1995), fundamentado no modelo denominado Nova Gestão Pública (*New Public Management*).

No caso brasileiro, foram definidos dois objetivos, um a curto prazo, que seria o de facilitar o ajuste fiscal, particularmente nos Estados e Municípios; e outro a médio prazo, a fim de buscar uma administração pública mais eficiente e moderna, voltada para o atendimento dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Conforme Marini (2003), as principais iniciativas da Reforma foram orientadas para a revisão do marco legal, realizada por meio da reforma constitucional e da legislação corrente; a proposição de novos modelos organizacionais, verificada pela criação das agências reguladoras, executivas e de organizações sociais; a adoção de instrumentos gerenciais, tais como os contratos de gestão e os programas de qualidade na administração pública; e a valorização dos servidores integrantes das carreiras estratégicas, com a promoção de uma nova política de gestão de pessoas contando, inclusive, com a revisão da política de remuneração e intensificação da capacitação de funcionários, esta última promovida através da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Nota-se, assim, que alguns destes elementos foram efetivamente introduzidos na administração pública brasileira, tais como: a divisão das organizações burocráticas

tradicionais em agências distintas; a introdução de sistemas de gestão por desempenho; a mudança das políticas de pessoal; e a introdução de mecanismos de mercado e quase-mercado.

Mediante todas essas alterações e mudanças de cenários, o que também vale ser destacado é a inquietação provocada pelas reformas promovidas pelo ministro Bresser-Pereira, que fizeram com que os gestores públicos atuassem em busca de novas formas de gestão. A disseminação de um rico debate no plano federal e nos Estados sobre novas formas de gestão, fortemente orientadas pela melhoria do desempenho do setor público, é uma das principais colaborações da mudança para a administração pública gerencial.

É por isso que vale o destaque ao plano diretor de reforma do aparelho de Estado (BRASIL, 1995), que, como diretriz geral de mudanças, foi elevado a um papel estratégico, posto que deu um sentido de agenda às ações governamentais, ultrapassando a manifestação normalmente fragmentadora das boas iniciativas de gestão. Hoje, após mais de uma década, pode-se reavaliar as propostas do plano diretor e a efetividade das ações desenvolvidas.

Outro grande ponto de contribuição e melhoria foi a visão de Bresser-Pereira de instituir uma administração pública voltada para resultados. Apesar de muitas mudanças ainda não terem sido efetivas, é possível sentir que o paradigma do modelo de administração anterior foi fortemente abalado, através do chamado “choque cultural” em que se desenvolveram as mudanças propostas. Observando-se as ações governamentais internas, percebe-se facilmente a influência destas ideias na atuação de gestores públicos e numa série de inovações nos últimos anos.

Mais precisamente quanto à gestão por competências, temos diversos exemplos, inclusive já institucionalizados, de órgãos que têm adotado tais ferramentas como modelos para a Administração Pública.

O Governo Federal, por exemplo, adotou uma nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas, através da edição do Decreto nº. 5.707/2006. Ao estabelecer que a gestão de pessoas deve ser promovida pela gestão por competências, delega a esse modelo de gestão papel considerável na Administração Pública. Mais ainda, é admitir que o trabalho deve ser visualizado através da combinação entre os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico (AMARAL, 2006).

Retira-se o foco das funções comuns de um posto de trabalho e passam agora a tomar importância as competências necessárias para sua realização. A edição do Decreto Federal impõe a cada órgão público a necessidade de identificar as competências a fim de adotar

mecanismos de avaliação, validação e desenvolvimento.

Para Amaral (2006), mais do que uma mudança de paradigma, ao atribuir a gestão por competências como obrigação na gestão de pessoas em órgãos públicos federais, promove-se um estímulo à aprendizagem e à disseminação do conhecimento, reconhecendo-se este último como peça-chave para a inovação e a melhoria da gestão pública. Assim, os profissionais públicos passam a ser vistos sob uma nova ótica, uma vez que poderão ter seu potencial de capacitação e desenvolvimento analisados sob um ponto de vista diferente, permitindo melhor seleção, alocação, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho nas atividades realizadas.

2.2 Ministério Público e a gestão por competências

Conforme Nisembaum (2000), competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e manifesta de forma integrada, impactando seu desempenho.

O foco sobre a administração estratégica alia-se aos pensamentos formulados por Prahalad e Hamel (1990) e Hill e Jones (1998) e trata da aplicação do conceito de competência na gestão da organização. Para eles a teoria das competências essenciais é uma verdadeira solução para os problemas organizacionais. Afinal, a competência essencial compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologia e sistemas físicos gerenciais e de valores, tão distintos que dificilmente poderiam ser “copiados” pela concorrência.

A gestão por competências com foco no capital humano, utiliza o conceito de competência para a integração das atividades de gestão de pessoas, aplicado aos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração. O conceito de competência está relacionado à descrição de atividades e ao resultado do trabalho, que possibilite verificar a habilidade do indivíduo em atingir um desempenho compatível com os padrões previamente definidos pela empresa (WHIDDETT E HOLLYFORDE, 2003).

Os autores Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003) ensinam que a estrutura de uma organização é formada por seus trabalhadores, sendo que o grande desafio das novas organizações é a formação de uma equipe integrada e com boa qualidade, caracterizada pelo conhecimento, capacidade e habilidades específicas para cumprirem as tarefas exigidas, pensando estrategicamente os destinos da organização. É no valor global do conhecimento de

uma empresa que pode ser verificada a sua razão de ser, em que o estado da arte se revela no momento em que o seu valor contábil é menor do que aquele.

Para Prahalad e Hamel (2005) é muito importante que as instituições identifiquem as habilidades de cada colaborador, pois o sucesso da empresa é estritamente relacionado ao desenvolvimento de uma hierarquia de competências, habilidades e tecnologia, a fim de transformar cada empregado em um detentor das competências existentes.

2.2.1 Papel institucional do Ministério Público

Para o objetivo a que se propõe a presente dissertação, parte-se da análise do Ministério Público a partir da promulgação da vigente Constituição Federal (BRASIL, 1988).

A Magna Carta dispõe em seu artigo 127, *caput*, o papel institucional classificando: “O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (BRASIL, 1988).

Estruturado como um órgão que possui independência, autonomia e garantias para possibilitar um desempenho eficiente de suas funções, o Ministério Público possui grande importância na estrutura do Estado, afinal a Constituição Federal de 1988 destinou-lhe um papel essencial para a sociedade, não havendo como promover a justiça sem a sua atuação. Dessa forma, sempre que houver um interesse especial comum para ser tutelado, caberá àquele órgão a atribuição de defender esse interesse (PAES, 2003).

Tal papel, concedido ao Ministério Público pela própria Constituição Federal, faz com que esta Instituição assumam um importantíssimo papel para a sociedade, muito mais do que um mero prestador de serviços públicos:

(...) o Ministério Público, alçado à condição análoga a de um poder de Estado, figura, em face das responsabilidades que lhe foram cometidas, no epicentro dessa transformação do tradicional papel do Estado e do Direito. Os princípios e as funções institucionais que lhe dão vida afiguram-se consagrados em uma Constituição democrática, a qual, afastando-o do Poder Executivo, tornou-lhe, em uma consideração pragmática, ‘esperança social’. Tenha-se em mente, no particular, que no contexto em que está imersa a Sociedade contemporânea, esperança social poderá significar ‘esperança de democracia substancial’, de redução das desigualdades sociais, enfim, esperança de justiça social ou, minimamente, esperança de real e efetiva defesa dos interesses sociais. (STRECK, 2003).

Tal percepção é atribuída graças à amplitude das funções incumbidas ao Ministério Público enquanto titular da ação penal, nos crimes de ação penal pública

condicionada/incondicionada, mas principalmente na defesa dos interesses difusos e coletivos, que, conforme Mazzili (2001):

“O Ministério Público está legitimado à defesa de interesses individuais homogêneos que tenham expressão para a coletividade, como: a) os que digam respeito à saúde ou à segurança das pessoas, ou ao acesso das crianças e adolescentes à educação; b) aqueles em que haja extraordinária dispersão dos lesados; c) quando convenha à coletividade o zelo pelo funcionamento de um sistema econômico social ou jurídico.”

É no exercício dessa função que se destaca a atuação do Ministério Público na defesa dos chamados interesses sociais, dentre os quais a tutela dos direitos das crianças e adolescentes, uma vez que compete ao Ministério Público dar efetividade aos direitos fundamentais contidos na Constituição Federal (GONÇALVES, 2000), com influência, inclusive, na gestão de políticas públicas.

Através da edição do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei Federal nº. 8.069/1990), tal papel foi ratificado e definitivamente consolidado. A partir da publicação da referida norma é que os membros do Ministério Público passam a contar com instrumentos que visam à proteção dos interesses individuais, difusos ou coletivos e que tenham por interesse social as questões relacionadas à infância e à juventude (MACEDO JR., 1999).

Em relatório apresentado pela Organização das Nações Unidas – ONU (2006) sobre o cenário mundial de combate às agressões sofridas por crianças e adolescentes, foram apresentados os seguintes dados:

- ✓ *A OMS estimou, usando dados nacionais limitados, que quase 53.000 crianças morreram em todo o mundo em 2002 em decorrência de homicídios.*
- ✓ *Numa análise de uma ampla gama de países em desenvolvimento, a Pesquisa Global de Saúde Baseada na Escola verificou recentemente que de 20 a 65 por cento das crianças em idade escolar entrevistadas relataram terem sido verbal ou fisicamente intimidadas nos 30 dias anteriores. A prática do bullying ou intimidação também é frequente em países industrializados.*
- ✓ *A OMS estima que 150 milhões de meninas e 73 milhões de meninos abaixo de 18 anos foram forçados a manter relações sexuais ou sofreram outras formas de violência sexual que envolveram contato físico em 2002.*
- ✓ *Segundo uma estimativa da OMS, entre 100 e 140 milhões de meninas e mulheres do mundo sofreram alguma forma de mutilação genital. Estimativas do UNICEF publicadas em*

2005 sugerem que, na África subsaariana, Egito e Sudão, três milhões de meninas e mulheres são submetidas a mutilação genital anualmente.

✓ Estimativas recentes da OIT indicam que, em 2004, 218 milhões de crianças participaram de esquemas de trabalho infantil, das quais 126 milhões em atividades perigosas.

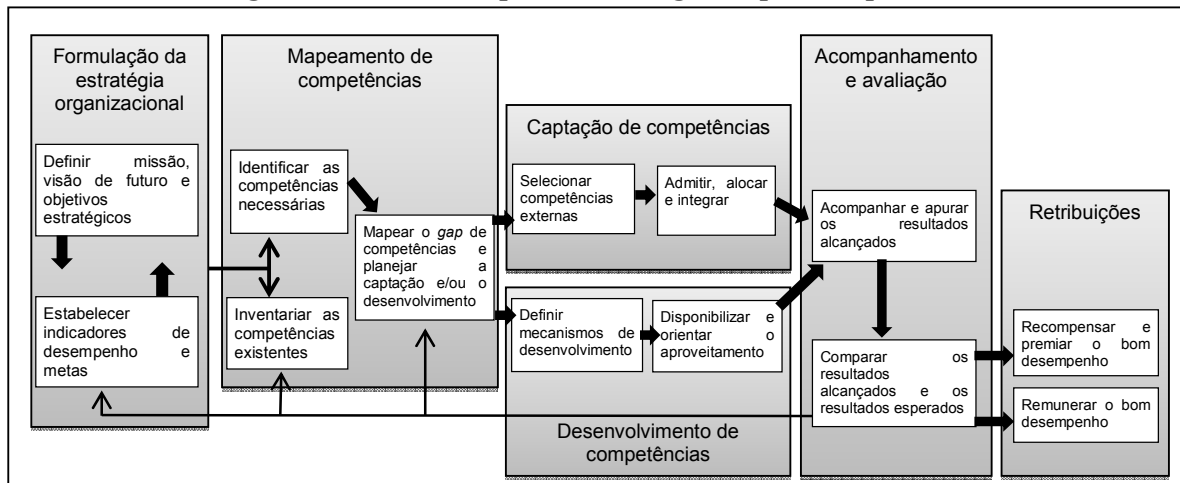
✓ Estimativas de 2000 sugerem que 5,7 milhões foram submetidas a esquemas de trabalho forçado ou escravo, 1,8 milhões se envolveram com a exploração sexual e a pornografia e 1,2 milhão foram vítimas de tráfico.

Diante dessa perspectiva, o trabalho desenvolvido por instituições públicas como o Ministério Público do Estado de Rondônia torna-se ainda mais importante para a sociedade, exigindo-se desse *stakeholder* um papel ainda mais efetivo na busca de soluções para os problemas apresentados.

2.2.2 Pilares de implantação da Gestão por Competências

O propósito da gestão por competências é o de promover esforços a fim de planejar, captar, desenvolver e avaliar, em todos os níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, quais as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Figura 01: Modelo esquemático da gestão por competências



Fonte: Adaptado de BRANDÃO E BAHRY, 2005

Basicamente, portanto, a Gestão por Competências baseia-se em quatro pilares: **mapeamento e diagnóstico; captação ou seleção de competências; desenvolvimento, acompanhamento e capacitação e; retribuição** em remuneração/carreira. Na presente pesquisa, o foco está no **mapeamento de competências**.

Formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências (CARBONE *et al*, 2005). Através do mapeamento é possível identificar o *gap* ou a lacuna de competências, localizando as distinções entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. Assim, descobrimos qual a exigência das competências necessárias para o exercício de determinada função e em benefício dos fins propostos pela organização.

Concomitante a este levantamento, deve ser realizado o diagnóstico das competências organizacionais e humanas disponíveis, que, relacionadas às eventuais lacunas, possibilitam conhecer quais as deficiências a serem corrigidas para o alcance dos objetivos institucionais.

A proposta da presente pesquisa gira em torno desta perspectiva, ao passo em que, sendo possível identificar as competências necessárias para o exercício das funções do Promotor de Justiça da Infância e Juventude, a Instituição poderá promover uma melhor captação, alocação, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos eventuais ocupantes.

2.2.3 Métodos de identificação de competências

Um dos processos mais importantes para a implementação da gestão por competências é o seu processo de identificação ou mapeamento. É certo que as competências humanas não podem mais ser interpretadas como um grupo de atributos, devendo ser entendidas como o significado básico do trabalho para o trabalhador (SANDBERG, 2000).

Várias são as abordagens para a identificação de competências. Em Mclagan (1997) temos a descrição de várias abordagens na identificação das competências: 1) **entrevista**: questionam-se os atuais trabalhadores a fim de identificar situações e desafios já enfrentados; 2) **observação**: análise do trabalho e registro de seus resultados para saber como alcançá-los; 3) **simulações**: simulam-se situações futuras do ambiente de trabalho e atividades desenvolvidas, através da realização de cenários e previsões para a estratégia de negócio.

As competências internas também podem ser diagnosticadas através da utilização de instrumentos de avaliação de desempenho, uma vez que as competências humanas são

pressuposto para um bom desempenho no trabalho torna-se possível avaliar estas através de indicadores de gestão de desempenho (CARBONE *et al.*, 2006).

Conforme o quadro abaixo, temos vários exemplos de órgãos públicos que realizaram trabalhos de mapeamento de competências utilizando métodos diversos, porém, inter-relacionados, todos com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos organizacionais, conforme o quadro 01:

Quadro 01: Métodos de mapeamento em outras instituições públicas

ORGANIZAÇÕES	OBJETIVO/RESULTADO	MÉTODO/TÉCNICA	AUTOR
Órgão Público	Definir projeções de necessidades de CHAs para gestores.	Técnica de incidentes críticos; Entrevistas; Aplicação de Questionário.	Dias (2001)
ELETRONORTE	Elaborar diagnóstico de competências organizacionais e individuais para investimentos em T&D.	Análise documental; Entrevistas; e Aplicação de Questionário.	Guimarães e Bruno-Faria (2002)
Banco do Brasil	Identificar competências individuais com potencial emergente.	Entrevistas.	Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002)
Órgão Público com <i>status</i> de Secretaria de Estado	Identificar as competências necessárias para concretização de visão de futuro do órgão.	Análise documental; Entrevistas; Aplicação de Questionário.	Bruno-Faria e Brandão (2003)
Secretarias de Estado da Fazenda (Brasil)	identificar as competências essenciais que empreendam a profissionalização nas principais funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros	Revisão bibliográfica; Análise da legislação; Aplicação de questionário com escala de avaliação tipo <i>Likert</i>	Locks (2009)
Câmaras Legislativas Municipais	Mapear as competências essenciais à governabilidade na função estratégica, sobre a perspectiva à aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento, habilidades e valores	Survey através de questionário estruturado de autoavaliação com questões fechadas em escala <i>Likert</i>	Garcia (2011)
Órgão público municipal	Identificar e analisar quais as competências deverá o contador do setor público municipal possuir	Análise documental; Survey através de questionário com escala do tipo <i>Lickert</i>	Carneiro (2012)

FONTE: Autoria própria (2012).

Para Sandberg (2000) temos três espécies de abordagens: a) Abordagem integrada para o trabalho; b) Abordagem integrada para o trabalhador e para o trabalho; e c) Abordagem multimétodos.

A primeira abordagem, denominada como orientada para o trabalho, identifica primeiro as atividades essenciais da tarefa e depois as transforma em atributos pessoais. Dessa forma, geram-se descrições mais completas e detalhadas do que constitui a competência,

superando conceitos generalizados, customizando a descrição. A crítica reside no fato de que a lista de tarefas não é suficiente para indicar todos os atributos necessários para realizá-las de forma eficiente (SANDBERG, 2000).

Sandberg (2000) identifica um segundo método e o classifica como orientado ao trabalhador, sendo primariamente visto como o conjunto de: Conhecimentos, habilidades e atitudes, somados aos traços pessoais requeridos para uma performance eficiente. Contudo, tal abordagem tem recebido críticas por apresentar um inventário de competências muito genérico e abstrato (SANDBERG, 2000).

Por fim, temos a abordagem Multimétodos, que aglutina ambas as concepções anteriores. Tem como origem uma experiência realizada por Veres (1990), que realizou um levantamento com ocupantes do cargo de policiais tenentes. Na experiência realizada foram descritos 46 atributos dos trabalhadores e listadas 23 atividades policiais. Após, foi feita uma relação percentual/quantitativa entre os atributos e as atividades policiais (SANDBERG, 2000).

Já Drejer (2002) aponta que a identificação ou mapeamento de competências pode se dar por três tipos de métodos: *top-down approach*; *bottom-up*; e *dual approach*.

Pelo método *top-down approach* (LEWIS e GREGORY, 1996), a abordagem de identificação das competências deve se dar de cima para baixo, ou seja, da alta gerência para o restante da organização. A ideia é que através da realização de questionários ou enquetes, os gerentes executivos, localizados em uma unidade estratégica, possam identificar as competências essenciais, por meio de 4 fases distintas: a) diagnóstico e análise dos recursos; b) processo de revisão estratégica através da análise do ambiente interno; c) seleção de competências; d) processo de seleção final.

O método *bottom-up approach* (DREJER, 2002) é distinto do *top-down*, pois começa do chão de fábrica, da percepção dos empregados da empresa, através de suas experiências mais próximas às linhas de produção, necessidades dos clientes, desenhando o rol das competências antes mesmo de qualquer gerente.

Por fim, temos o método *dual approach*, que, conforme Coarse *apud* Drejer (2002), é realizado através dos dois métodos de abordagem acima descritos. Primeiro ocorre uma abordagem *top-down*, a fim de serem constituídas as competências, em seguida decompostas e selecionadas por gestores capacitados e experientes. Logo após, realiza-se uma abordagem *bottom-up*, junto aos funcionários da empresa, elaborando-se um inventário de competências, para que sejam avaliados e testados, facilitando uma avaliação da importância da competência

analisada. A vantagem dessa abordagem é que se pode fazer um comparativo entre a percepção de competências dos gestores e a realidade atual do nível de competências realmente disponíveis, identificando-se as eventuais lacunas existentes.

2.3 Competências essenciais

2.3.1 O conceito de competências essenciais

A Gestão por competências teve origem na tradução das competências essenciais. Para os autores que desenvolveram o conceito de *core competence* (PRAHALAD E HAMEL 2005, p. 226), a partir de experiências observadas em várias empresas, competência essencial traduz-se em “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”.

Assim, *core competences* são aquelas que atribuem vantagens competitivas, geram valor distintivo percebido pelos clientes e difíceis de serem imitadas pela concorrência. Além disso, as competências essenciais não diminuem com a sua utilização, ao contrário do que ocorre com os recursos físicos. Assim, elas podem ser desenvolvidas, aplicadas e compartilhadas gerando muito mais benefícios às organizações. Porém, as competências necessitam de desenvolvimento constante, e até mesmo proteção, uma vez que o conhecimento pode se perder se não for devidamente utilizado (PRAHALAD & HAMEL, 1990).

Fleury e Fleury (2001) demonstram que para uma competência ser essencial não é necessário que esteja fundamentada em tecnologia, *stricto sensu*, podendo estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, devendo estar associada a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação na gestão de pessoas.

Ainda conforme Fleury e Fleury (2001) deve-se pensar a competência como um conjunto de capacidades humanas traduzidas em conhecimentos, habilidades e atitudes que garantem um alto desempenho, fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Desta forma, o estoque de recursos que o indivíduo detém é denominado de competência.

Em artigo escrito por Hong e Stahle (2005), aborda-se a evolução conceitual das competências na literatura mundial. Inicialmente ressaltam que as competências eram vistas apenas como recursos, assim, a preocupação principal era saber como obter esses recursos no

mercado, nesta abordagem, as competências são conhecidas como competências como recursos.

Em um segundo momento, as competências passam a ser conceituadas como capacidades dinâmicas, e centrava-se nas habilidades da empresa em integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas, de forma a identificar rapidamente as mudanças do ambiente. Nesta visão, competências são vistas como um conjunto de recursos ou ativos específicos integrados em grupos e individualmente, incrementando a capacidade organizacional da empresa (HONG e STAHL, 2005).

E em uma terceira abordagem, Hong e Stahl (2005) dizem que as competências caminham para um processo de inovação e aprendizado. Aqui, as competências podem ser desenvolvidas de forma a produzir até mesmo novas competências, que não eram encontradas nos colaboradores a fim de dar ganho competitivo às organizações, fazendo com que as mesmas estejam mais preparadas para as constantes mudanças nos ambientes (interno e externo), aptas a enfrentar problemas inesperados e imprevisíveis.

Por fim, Prahalad e Hamel (1997) afirmam que são necessárias três determinantes para uma competência ser tida como essencial: treinamento contínuo dos funcionários; uso contínuo das competências, desdobrando e reformulando-as de diversas formas e, por último, desenvolvimento das competências a fim de romper barreiras funcionais/organizacionais, criando um trabalho em equipe.

2.3.2 As dimensões da competência

Conforme Durand (1998) a competência está baseada em três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), contemplando além das questões técnicas, também as de cognição estritamente necessárias para a realização de uma determinada atividade.

Para Rabaglio (2001), as três iniciais (CHA) formam tudo o que é preciso para o exercício de uma função/cargo em uma empresa a fim de que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade.

Contudo, verifica-se que a proposta de Durand (1998) e Rabaglio (2001) difere das demais apenas na terminologia. Afinal atitudes visam definir a condição comportamental da pessoa, podendo, por exemplo, ser determinadas, tal como ressaltado por Kaplan e Norton (2004), em valores, que serão a abordagem da presente pesquisa. Dessa forma, apresentam-se

as dimensões da competência, conforme dispõe o quadro 02:

Quadro 02: Competências, habilidades e valores

C	H	V
<ul style="list-style-type: none"> • Saber: conhecimentos adquiridos no decorrer da vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber fazer: capacidade de realizar determinada tarefa física ou mental 	<ul style="list-style-type: none"> • Querer fazer: comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia a dia.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001)

Ressalte-se que as dimensões propostas (conhecimentos, habilidades e valores) são, em geral interdependentes entre si, uma vez que, não raras vezes, para que seja expressada uma habilidade, exigem-se do indivíduo conhecimentos e técnicas específicos, assim como na realização de um comportamento que exige da pessoa a apreensão de certos conhecimentos e habilidades.

2.3.2.1 Conhecimentos

O conhecimento deve contemplar a aptidão com os instrumentos de trabalho, formação acadêmica, estudos formais e noção sobre o negócio em que atua (LERNER, 2002).

Durand (1998) expressa que conhecimento está relacionado ao saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*), determinando o entendimento do fundamento teórico que rege o processo de realização de uma atividade e sua finalidade.

Assim, pode-se dizer que o conhecimento consiste em um conjunto de dados que adquirem importância. Uma vez que passam a ser percebidos pelas pessoas, têm relevância, propósito e ocasionam impressão relevante no seu julgamento ou comportamento (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Portanto, todas as informações acumuladas pelo homem ao longo de sua vida, desde que apreendidas de forma assimilada e estruturada e que lhe ajudem a compreender o

ambiente que o cerca, podem ser denominadas conhecimentos (DURAND, 1998).

Tabela 01: Matriz de conhecimentos

ITEM	CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO
I	Direito Constitucional	Ramo do Direito Público que analisa e interpreta as normas constitucionais, através do estudo da constituição política do Estado. Regulamenta e delimita o poder do estado, além de garantir os direitos fundamentais instituídos na Constituição Federal.
II	Direito Tributário	Ramo do Direito Público que trata da regulamentação e arrecadação de tributos, como taxas e impostos, e a fiscalização, regulando, ainda, as relações jurídicas entre o Estado e o contribuinte.
III	Direito Penal	Ramo do Direito Público que visa proteger os bens jurídicos fundamentais para a sociedade.
IV	Direito Civil	Ramo do Direito Privado, podendo ser definido como o conjunto de normas – regras e princípios – que regulam, no dia a dia, o direito das pessoas em suas relações privadas cotidianas. Visa estabelecer os parâmetros que regem as relações jurídicas das pessoas físicas e jurídicas.
V	Direito Administrativo	Ramo do Direito Público que se concentra no estudo do núcleo da Administração Pública. Na disciplina, se estudam os órgãos, entidades, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a Administração Pública.
VI	Direitos Difusos e Coletivos	Direitos e garantias transindividuais que transcendem a esfera do particular e destinam-se a resguardar preceitos básicos da sociedade.
VII	Direito Institucional do Ministério Público	Estabelece regras e normas que regulam as atividades institucionais e jurídicas do Ministério Público.
VIII	Direito Processual Civil	Ramo do Direito Público que cria regras comuns do Direito Civil e visa resolver o conflito de interesses que não esteja no âmbito criminal.
IX	Direito Eleitoral	Ramo do Direito público destinado a estudar os sistemas eleitorais e sua legislação.
X	Direitos Humanos	São os direitos e liberdades básicos de todos os seres humanos em caráter universal.
XI	Direito Ambiental	Ramo do direito público destinado a reger as normas e relações jurídicas que tenham por objeto a proteção ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável.
XII	Direito do Consumidor	Ramo do direito público que trata das relações de consumo e com a defesa dos direitos dos consumidores, e que se encontra desenvolvido na maior parte dos países com sociedades de consumo e sistemas legais funcionais.
XIII	Direito da Criança e do Adolescente	Ramo do direito público que tem por objetivo proteger integralmente os direitos e garantias fundamentais da criança e do adolescente.
XIV	Direito das Pessoas Portadoras de Deficiência	Ramo do direito público que regula as normas e relações jurídicas de proteção aos direitos das pessoas portadoras de deficiência.
XV	Direito Sanitário	Ramo do Direito Público em que o Estado, como protetor e mantenedor da saúde pública, regula e controla os bens, produtos, serviços e atividades que podem colocar em risco a saúde da população.

Fonte: Edital de abertura do XX Concurso para ingresso na carreira do Ministério Público do Estado de Rondônia (RONDÔNIA, 2010)

Na elaboração da tabela de conhecimentos, foi utilizado, como base de análise para a montagem da matriz, o conteúdo programático do último edital de concurso para o ingresso

na carreira do Ministério Público do Estado de Rondônia (RONDÔNIA, 2010) elaborado para orientar os estudos dos candidatos na realização da prova e tidos como fundamentais para testar o conhecimento dos candidatos a assumir o cargo de Promotor de Justiça.

2.3.2.2 Habilidades

A habilidade corresponde à aplicação prática dos conhecimentos aprendidos, seja na comunicação oral, na gestão do tempo, na solução de problemas ou na gestão de conflitos (LERNER, 2002).

Saber como fazer algo ou a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento traduz a habilidade. Não basta apenas agregar os conhecimentos, deve-se utilizá-los na realização de uma ação (DURAND, 2000).

Em Bloom e outros (1979), encontra-se a definição operacional mais comum sobre a habilidade, sendo o que o indivíduo busca através de suas experiências anteriores, conhecimentos, a fim de que se possa encontrar uma solução para um problema.

Ainda segundo o referido autor, tais habilidades podem ser classificadas como intelectuais, relacionadas a processos mentais de organização e reorganização de informações, e como motoras ou manipulativas, que exigem uma coordenação neuromuscular (BLOOM *et al.*, 1979).

Para Kaufman (2012) as habilidades podem ser essenciais na realização das atividades profissionais, contribuindo decisivamente para o desempenho superior dos gerentes. Trabalhando melhor tais habilidades, será possível aumentar a versatilidade e competitividade, transformando essa combinação em um patrimônio único.

Tabela 02: Matriz de habilidades

ITEM	HABILIDADES	DESCRIÇÃO
I	Assimilar informações	Como encontrar, consumir e compreender informações para identificar o que é mais importante em meio um desafio ou problema.
II	Escrita	Como comunicar pensamentos e ideias escrevendo de forma clara e concisa.
III	Fala	Como comunicar pensamentos e ideias a outros de forma clara, concisa e confiante.
IV	Matemática	Como utilizar precisamente conceitos de aritmética, álgebra, geometria, cálculo e estatística para analisar e resolver problemas comuns.
V	Tomada de decisão	Como identificar questões críticas, priorizar as atividades, focar a energia e o esforço, reconhecer falácias, evitar erros comuns e lidar com a ambiguidade.
VI	Empatia (Rapport)	Como interagir com outras pessoas de forma que os encoraje a gostar, confiar e respeitar você.
VII	Resolução de conflitos	Como antecipar potenciais fontes de conflito e resolver desacordos quando ocorrerem.
VIII	Criação de cenário	Como criar, clarificar, testar e comunicar possíveis cenários futuros que auxiliam no processo de tomada decisão, seja para você ou para outros.
IX	Planejamento	Como identificar os próximos passos necessários para atingir um objetivo, levar em conta as dependências, e preparar-se para a desconhecida e inevitável mudança através do uso de contingências.
X	Autoconhecimento	Como precisamente perceber e influenciar seus próprios estados emocionais, incluindo gestão efetiva da sua energia, força, vontade e foco.
XI	Inter-relação	Como reconhecer, entender, e fazer o uso de recursos chave de sistemas e relacionamentos, incluindo causa-e-efeito, efeitos secundários e terciários, restrições e <i>loops</i> de <i>feedback</i> .

Fonte: KAUFMAN, 2012

As habilidades terão como referência a proposta de Kaufman (2012), em que lista as 11 (onze) habilidades necessárias para um ótimo desempenho profissional, fundamentado na premissa de que o especialista em apenas uma das habilidades torna-se pouco competitivo, devendo ter relevância de desenvolvimento em pelo menos 25% destas.

2.3.2.3 Valores

Os valores são conhecidos como um elemento fundamental da identidade coletiva, adotados por um grupo de pessoas a fim de colocá-las a trabalhar em torno de ideais comuns, que permitem e possibilitam o desenvolvimento dos talentos individuais de seus integrantes (TAMAYO, 2008).

A terceira dimensão da competência está relacionada aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Os valores consistem em estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos e determinam a escolha de curso de ação pessoal.

Trata-se do querer fazer, em que as pessoas costumam demonstrar preferências na realização de algumas atividades e demonstrar interesse por certos eventos mais do que por outros. Dessa forma, o efeito dos valores amplia a reação positiva ou negativa do indivíduo em relação a uma ação específica. Relaciona-se a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações (GAGNÉ *et al.*, 1988).

Tabela 03: Matriz de valores

ITEM	DESCRIÇÃO	SIGNIFICADO
I	Abertura	Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo.
II	Amizade	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.
III	Benefícios	Promoção de programas assistenciais aos empregados.
IV	Coleguismo	Clima de compreensão e apoio entre os empregados.
V	Competência	Saber executar as tarefas da organização.
VI	Competitividade	Conquistar clientes em relação à concorrência.
VII	Comprometimento	Identificação com a missão da organização.
VIII	Cooperação	Clima de ajuda mútua.
IX	Criatividade	Capacidade de inovar na organização.
X	Dedicação	Promoção ao trabalho com afinco.
XI	Democracia	Participação dos empregados nos processos decisórios.
XII	Eficácia	Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados.
XIII	Eficiência	Executar as tarefas da organização de forma certa.
XIV	Ética	Pautar-se por um conjunto de regras de conduta e moral.
XV	Fiscalização	Controle do serviço executado.
XVI	Flexibilidade	Administração que se adapta a situações concretas.
XVII	Harmonia	Ambiente de relacionamento interpessoal adequado.
XVIII	Hierarquia	Respeito aos níveis de autoridade.
XIX	Honestidade	Promoção do combate à corrupção na organização.
XX	Incentivo à pesquisa	Incentivo à pesquisa relacionada aos interesses da organização.
XXI	Integração	Interorganizacional - intercâmbio com outras organizações.
XXII	Justiça	Imparcialidade nas decisões administrativas.
XXIII	Modernização de recursos	Preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática etc.
XXIV	Organização	Existência de normas claras e explícitas.
XXV	Planejamento	Elaboração de planos para evitar a improvisação na organização.
XXVI	Planos de carreira	Preocupação com a carreira funcional dos empregados.
XXVII	Polidez	Clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano.
XXVIII	Pontualidade	Preocupação com o cumprimento de horários e

		compromissos.
XXIX	Postura profissional	Promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas.
XXX	Probidade	Administrar de maneira adequada o dinheiro público.
XXXI	Produtividade	Atenção voltada para a produção e a prestação de serviços.
XXXII	Qualidade	Compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços.
XXXIII	Qualificação	Gestão de pessoas promovendo a capacitação e o treinamento dos empregados.
XXXIV	Reconhecimento	Reconhecimento do mérito na realização do trabalho.
XXXV	Respeito	Consideração às pessoas e opiniões.
XXXVI	Sociabilidade	Estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho.
XXXVII	Supervisão	Acompanhamento e avaliação contínua de tarefas.

Fonte: TAMAYO, 2008

Já os valores organizacionais estão baseados em pesquisa realizada por Tamayo (2008), em que são apresentados os 38 (trinta e oito) valores que orientam a vida na organização. Tal matriz fora obtida mediante análise de valores organizacionais e a determinação nos comportamentos individuais dos colaboradores. Mesmo tendo enfoque em valores organizacionais, Tamayo (2008) orienta que estes devem alinhar-se ao conjunto de valores pessoais identificados nos que exercem as funções dentro da organização, sendo responsáveis pela identidade única e particular da instituição.

2.4 Governança da Promotoria da Infância e Juventude

2.4.1 Governança

A palavra Governança advém da terminologia “*governance*” utilizada inicialmente pelo Banco Mundial, a fim de expressar as condições e garantias de um Estado eficiente. Trata-se de um termo mais abrangente do que a mera visão econômica, englobando também as dimensões sociais e políticas da gestão pública (DINIZ, 1995).

Para a Comissão sobre Governança Global (1996), a governança traduz-se em meio e processo capaz de produzir resultados eficazes, envolvendo não apenas as instituições públicas, mas também as privadas e inclusive os indivíduos, na solução de seus problemas comuns. Trata-se, portanto, de um conjunto de relações intergovernamentais amplo, envolvendo organizações não governamentais (ONGs), movimentos civis, empresas multinacionais e mercados de capitais globais.

Para Löffler (2001), governança pode ser entendida como:

“uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.”

Para Bertin e Watson (2007) governança é um sistema de diretrizes institucionais, por meio do qual a organização estabelece regras e controles determinantes da estrutura de gestão.

Definitivamente, governança não é sinônimo de governo, já que aquela significa uma mudança, um novo processo de administrar, por meio de uma nova condição ou regra estabelecida, ou mesmo um novo método pelo qual a sociedade é governada (RHODES, 1997).

Por fim, temos que a governança atua por mecanismos internos através dos quais são dirigidas e controladas as organizações, de maneira a que se defina a estrutura e os meios de se atingirem os objetivos da organização e como deverá ser feita a fiscalização do desempenho. Os mecanismos a serem utilizados devem garantir maior transparência, integridade, sensibilização ambiental e social.

2.4.2 Governança no setor público

Tendo se originado como meio de gestão no âmbito privado, através de mecanismos criados e desenvolvidos na gestão de empresas, preocupa o fato dessa forma de administrar também ser utilizada no setor público.

O Gespública, programa do governo federal que prima pelo desenvolvimento e aprimoramento da gestão pública pela utilização de mecanismos gerenciais, destaca que o termo Governança deve expandir e superar o atual paradigma de administração pública. Atualmente associada a um papel preponderante do Estado como executor direto no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços, a administração pública estava fadada ao engessamento dos modelos burocráticos ortodoxos, espelhados em modelos organizacionais mecanicistas, em que prevalecem características de hierarquia, verticalização, rigidez e insulamento (BRASIL, 2009).

A guinada e reviravolta promovida por medidas de modernização da gestão pública fazem com que a Governança promova-se através de arranjos múltiplos com a participação de *stakeholders* (Estado, terceiro setor, mercado etc.) no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços.

Tal não pode ser entendido como um enfraquecimento do Estado e sim como uma qualificação, uma vez que aquele assume um papel de orquestrador, direcionador estratégico, indutor e fomentador absolutamente essencial para a ativação e orientação das capacidades dos demais atores. Portanto, torna-se possível a adoção de modelos de gestão pós ou neoburocráticos, altamente gerenciais, tais como: redes, modelos de gestão orgânicos (flexíveis, orientados para resultados, foco no beneficiário), mecanismos amplos de *accountability*, controle e permeabilidade (BRASIL, 2009).

Para Luiz Fernando Furlan, *apud* Rossetti (2007):

“As práticas de governança são essencialmente diferentes no Estado e nas Empresas. No entanto, seria um equívoco afirmar que as práticas de governança do setor público e do setor privado estão confinadas em universos paralelos. Em reação ao crescente fortalecimento da cidadania, ao aprimoramento das legislações e aos mecanismos de controle da sociedade, esses dois mundos, que nunca formaram um todo homogêneo, estão ampliando pontos de convergência. Ambos se encontram cada vez mais próximos nos objetivos comuns de busca de transparência, nas relações com a sociedade e na ampliação dos limites da eficiência operacional. Três linhas interligadas norteiam essa nova identidade de propósitos: a busca de capitais para investimentos, a sustentabilidade e a garantia da saúde econômica do conjunto da Nação.”

Em trabalho desenvolvido na tentativa de adequar terminologicamente o termo governança a vários contextos, RHODES (1996) o dividiu em seis usos:

1. Governança como o estado mínimo: uso de mercados e quase-mercados para a entrega de serviços “públicos”;
2. Governança como governança corporativa: que trata principalmente de transparência, integridade e prestação de contas (*accountability*), como formas de controle;
3. Governança como a Nova Gestão Pública (*New Public Management*): a introdução de métodos de gestão do setor privado e estruturas de incentivo como competição de mercado no setor público;
4. Governança como “boa governança”: o “casamento da nova gestão pública com a democracia liberal”;
5. Governança como um sistema sociocibernético: interdependência entre atores sociais, políticos e administrativos; governança é o resultado de formas sócio-políticas interativas de governo;
6. Governança como redes auto-organizáveis: redes desenvolvem suas próprias políticas e moldam seus ambientes.

O conceito de governança na administração pública e nas políticas públicas é emergente. Tomando como base o modelo tradicional da administração pública e seus princípios mais basilares, é possível identificar alguns usos da governança na promoção da gestão pública: a governança como o Estado mínimo, a governança como a Nova Gestão Pública (*New Public Management*), a governança como um sistema sociocibernético e a

governança como redes auto-organizáveis (KJAER, 2004).

RHODES (1996) atribui à terminologia “governança” conceitos diretamente relacionados com a origem do termo e, principalmente, com sua relação através do ato de governar e o papel do Estado. Tal aproximação deve-se ao fato de que suas pesquisas visavam demonstrar como o conceito de governança pode contribuir para a análise das mudanças, à época, no governo britânico, sendo, portanto, uma abordagem política para o conceito, mas que deixa expressa a possibilidade de sua aplicação também na Administração Pública.

2.4.3 Governança na Promotoria de Justiça da Infância e Juventude – Resolução nº. 027/2012-PGJ.

A Promotoria de Justiça da Infância e Juventude do Ministério Público do Estado de Rondônia está instalada em todas as Comarcas localizadas em 23 municípios.

Os trabalhos desenvolvidos pela Promotoria da infância e juventude ainda recebem o apoio do Centro de Apoio Operacional da Infância e Juventude e da Defesa dos Usuários dos Serviços de Educação– CAOP-INF, órgão instituído pela Lei nº. 303, de 26 de julho de 2004 (art. 1º, inc. III, alínea ‘e’).

O CAOP-INF exerce função consultiva, auxiliando na atividade funcional do Ministério Público Estadual e possui como atribuições: prestar assistência técnico-especializada às Promotorias de Justiça com atuação na área da infância e juventude; promover a interação entre estes órgãos de execução, visando à atuação conjunta ou simultânea, quando cabível.

Cabe ainda ao CAOP-INF a realização de intercâmbio permanente com entidades e órgãos, públicos ou privados, devendo apresentar ao Procurador-Geral de Justiça, propostas e sugestões para a elaboração da política institucional e de programas específicos na área da infância e juventude.

As atividades do Ministério Público do Estado de Rondônia quanto às garantias dos direitos da Infância e Juventude contam com a atuação direta das Promotorias de Justiça, no presente caso, representadas pelos próprios Promotores de Justiça. Para melhor desempenhar estas tarefas, foi criado o Grupo de Trabalho da Infância e Juventude – GT-INF no âmbito do Ministério Público, através da Resolução nº. 027/2012-PGJ (RONDÔNIA, 2012), em atendimento ao Plano Geral de Atuação do MPRO 2011/2012, no que tange ao item 4 – Perspectiva: Sociedade; tema: Área de Autuação (4.1); objetivo: Criança e Adolescente

(4.1.1).

Conforme a Resolução nº. 027/2012-PGJ, o Grupo de trabalho atuará com a visão de Governança, pois se entende que a implementação dos direitos humanos de crianças e adolescentes deve ser promovida e defendida por todas as instituições que integram o Estado brasileiro, em qualquer poder e/ou nível de Governo, de forma prioritária e eficiente, característica principal da Governança (LÖFFER, 2001).

Reforçando mais o aspecto de governança das atividades da Promotoria de Infância e Juventude, ainda destacam-se:

Quadro 03: Plano geral de atuação

4. PERSPECTIVA: SOCIEDADE

4.1 TEMA: ÁREA DE ATUAÇÃO

4.1.1 Objetivo: Criança e Adolescente

Estratégia: Defender os direitos da criança e do adolescente.

4.1.1.1 Iniciativa estratégica: Conscientizar a população para a prevenção do consumo de álcool e substâncias psicotrópicas, bem como introduzir a temática de educação para valores sociais.

4.1.1.4 Iniciativa estratégica: Orientar os profissionais da socioeducação, com base no Estatuto da Criança e do Adolescente e no Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo, com a finalidade de contribuir para a organização dos programas de atendimento destinados aos adolescentes privados de liberdade.

4.1.1.6 Iniciativa estratégica: Capacitar e conscientizar educadores e profissionais que trabalham com criança, adolescente e família, fortalecendo a Rede de Enfrentamento para identificar sinais de violência, abuso e exploração sexual contra crianças e adolescentes.

4.1.1.7 Iniciativa estratégica: Potencializar a ação dos agentes atuantes na área da infância e juventude, instrumentalizando-os com técnicas necessárias ao pleno exercício das funções, que visam assegurar os direitos das crianças e dos adolescentes.

4.1.1.8 Iniciativa estratégica: Acompanhar a execução e fomentar a implantação e implementação de políticas públicas de atendimento integral e medidas de proteção a crianças e adolescentes, principalmente com orientação familiar.

Fonte: Ministério Público do Estado de Rondônia, 2012

Conforme o quadro 03, constata-se que as iniciativas estratégicas demonstradas e que foram formuladas para integrarem o Plano Geral de Atuação 2011/2012, atuam em direta contribuição às atividades de governança do Ministério Público, mais precisamente na área da infância e juventude, o que reforça a necessidade de uma aproximação entre a Instituição e a sociedade.

A referida resolução está de acordo com a Lei nº. 12.594, de 18 de janeiro de 2012, que instituiu no âmbito dos direitos da infância e juventude o SINASE – Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo. Referido sistema faz expressa previsão sobre a atuação de membros do Ministério Público como orientadores e avaliadores da implementação dos Planos de Atendimento Socioeducativo.

Ademais, a resolução está de acordo com os direitos de crianças e adolescentes contemplados desde a Convenção sobre os Direitos da Criança, ratificada pelo Decreto 99.710, de 21 de novembro de 1990, promulgada pela Constituição Federal de 1988, e enfim regulamentada pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei 8.069, de 13 de julho de 1990, e em outras legislações específicas e congêneres de caráter multidisciplinar e transversal, contemplados em diversas espécies de direitos humanos (saúde, educação, segurança, etc.).

A necessidade de atendimento às demandas sociais na área da infância e juventude no Estado de Rondônia é premente, o que enseja medidas imediatas de atuação do Ministério Público para fomentar as políticas públicas de combate às agressões aos direitos de crianças e adolescentes, tal como demonstram os dados de indicadores sociais e o Índice de Desenvolvimento Humano (RONDÔNIA, 2012).

É pensando nesse tipo de aproximação que o CAOP-INF, implantou no ano de 2009 o projeto “A caminho da dignidade – CAOP Itinerante”, que objetiva uma aproximação das ações de proteção e tutela dos direitos das crianças e adolescentes das comunidades que se encontram desassistidas pelo poder público em geral, ribeirinhos ou em isolamento, enfocando a diversidade de situações afetas à área respectiva, buscando o fortalecimento da cidadania, em especial onde a população está à margem de determinados serviços, tais como orientações na área jurídica, educacional, social e quaisquer outras informações que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida desses cidadãos.

Um ponto importante na governança da Promotoria de Justiça da Infância e Juventude refere-se ao procedimento de titulação dos membros do Ministério Público nas respectivas funções do cargo. A lei complementar estadual nº. 93, de 03 de novembro de

1993, estabelece que as Promotorias de Justiça terão suas atribuições propostas pelo Procurador-Geral de Justiça e aprovadas pelo Colégio de Procuradores.

Atualmente, o Ministério Público do Estado de Rondônia possui Promotorias de Justiça com atribuições específicas nas seguintes áreas (obtido em http://www.mp.ro.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=25253&folderId=25270&name=DLFE-57817.pdf com acesso em 20/11/12):

- a) Varas de família;
- b) Varas cíveis genéricas;
- c) Varas de fazenda pública;
- d) Varas de execução fiscal;
- e) Defesa da probidade administrativa;
- f) Meio ambiente;
- g) Habitação e Urbanismo e Defesa do Patrimônio Histórico, Cultural e Artístico;
- h) Defesa do direito à saúde;
- i) Defesa da cidadania e dos direitos humanos, especialmente dos portadores de necessidades especiais e dos idosos;
- j) Infância e Juventude;
- k) Juizados Especiais Criminais e da Fazenda Pública;
- l) Vara de Delitos de Tóxicos;
- m) Vara de Execuções e Contravenções Penais;
- n) Vara da Auditoria Militar e Precatórias;
- o) Vara de Atendimento à Mulher Vítima de Violência Doméstica e Familiar e de Crimes contra a Criança e Adolescente de Porto Velho;
- p) Varas criminais genéricas;
- q) Vara do Tribunal do Júri;
- r) Tutela da segurança pública.

Em cada uma das especialidades acima referidas incumbe-se, no mínimo, um Promotor de Justiça, utilizando-se como critérios os de antiguidade, referentes ao tempo de exercício da atividade como membro do Ministério Público, e os de merecimento, estes definidos na Resolução nº. 14/2010 do Conselho Superior do Ministério Público do Estado de Rondônia, que dispõe sobre os critérios objetivos e sistema de pontuação a serem utilizados nos concursos de promoção e remoção pelo critério de merecimento dos membros do Ministério Público do Estado de Rondônia, com base no que prescreve a Constituição Federal em seu art. 129, §4º c/c art. 93.

Na referida Resolução, estabelece-se que o merecimento será apurado e aferido

conforme o desempenho e por critérios objetivos estabelecendo como tais: a) dedicação; b) produtividade; c) presteza; d) segurança e qualidade técnica na elaboração dos trabalhos processuais e extraprocessuais; e) aprimoramento da cultura jurídica; f) cumprimento das metas do Plano Geral de Atuação da Instituição (art. 2º e 5º da Resolução nº. 14/2010 – CSMP).

Da leitura dos itens que fundamentam os critérios objetivos, percebe-se clara propensão ao favorecimento dos que buscam o conhecimento na cultura jurídica, tal qual estabelece o art. 10:

Art. 10. No aprimoramento da cultura jurídica serão levados em conta:

- a) a obtenção de títulos de pós-graduação, como especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, na área jurídica ou de interesse da Instituição, reconhecidos pelo Ministério da Educação;
- b) a publicação de livros, artigos, teses e obtenção de prêmios a eles relacionados;
- c) o recebimento de títulos e elogios expedidos por integrantes da administração pública direta e indireta, bem como pelos integrantes do Poder Judiciário e do próprio Ministério Público, desde que em reconhecimento à atuação funcional do membro do Ministério Público;
- d) a participação em congressos, seminários, conferências, palestras e painéis de debates voltados ao incremento das atividades jurídico-institucionais.

Contudo, verifica-se que os conhecimentos não necessitam ser especificamente em uma das áreas de especialização das Promotorias de Justiça. Assim, por exemplo, poderia um Promotor de Justiça com vários cursos e especializações na área criminal utilizar-se desses títulos para ganho de pontos no concurso de titularidade de uma Promotoria na área do Meio Ambiente, contrariando a ideia de que vale mais o conhecimento na disciplina específica ao invés de outra sem similitude.

Ressalte-se que a resolução não faz remissão direta às demais dimensões de competência (habilidades e valores), podendo ser relacionados alguns dos valores presentes na matriz nos itens que se referem à produtividade e presteza.

Sendo assim, a identificação das competências essenciais na presente pesquisa poderá servir de base para alteração dos critérios objetivos de merecimento atualmente estabelecidos, buscando viabilizar utilidade prática aos resultados desta dissertação no órgão público em estudo.

3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No presente capítulo serão descritos o delineamento da pesquisa, os métodos utilizados e a natureza do estudo científico para que sejam alcançados os seus objetivos.

De acordo com Richardson (1999) o pesquisador, em especial o das Ciências Sociais, deve posicionar-se epistemologicamente ante o objeto ou fenômeno que deseja investigar. Prossegue afirmando que na área das Ciências Humanas, a evolução do conhecimento segue os parâmetros estabelecidos por três paradigmas derivados da Sociologia, quais sejam: o estruturalista, o positivista e o materialismo dialético.

O advento da era do conhecimento implica uma série de alterações na gestão das organizações, dentre as quais a valorização das competências. Dessa forma, propõem-se à análise diversas questões, como a aplicação da gestão por competências alinhada à governança, englobando elementos tais que a modificação de um deles produzirá modificações e ou efeitos nos outros, gerando, como consequência, uma transformação do modelo.

Tais características definem que a natureza da pesquisa, sob o ponto de vista epistemológico, possui pleno fundamento estruturalista, que, conforme Richardson (1999), tem em Lévi-Strauss o seu principal expoente. De acordo com o autor, a investigação estruturalista apresenta a imprescindível exigência metodológica do estudo imanente das conexões fundamentais das estruturas, independentemente de sua evolução e com o que é exterior a elas.

Conforme Cervo e Bervian (1996), em relação à natureza da investigação o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva. Destaque-se a inexistência de estudos científicos quanto à aplicabilidade da gestão por competências nos órgãos públicos frente à análise detalhada dos fenômenos a que se propõe a presente pesquisa.

O método utilizado será o dedutivo, numa abordagem qualitativa no processo da investigação científica, utilizando-se do estudo de caso através da incorporação de investigação *ex post facto*.

Yin (2001) afirma que não obstante o estudo de caso há muito ter sido estereotipado como "parente pobre" entre os métodos de ciência social, ainda assim é utilizado em grande escala entre os pesquisadores na realização de pesquisa nas ciências sociais. Para explicar tal fenômeno, Benbasat, Goldstein e Mead (1997) definem três razões que justificam o estudo de caso como uma estratégia apropriada a estas pesquisas:

1) a possibilidade de estudar os sistemas no ambiente natural, de aprender sobre o estado da arte e de gerar teorias a partir da prática;

2) a possibilidade de responder a perguntas do tipo "como?" e "por quê?", ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo;

3) a possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Conforme Yin (2001), outra preocupação sobre os estudos de caso é de que forma se pode generalizar a partir de um caso único, explicando que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Assim, o estudo de caso como experimento não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

Tabela 04: Quadro dos objetivos específicos e suas respectivas fontes de dados

Item	Objetivos Específicos	Abordagem	Fonte de Dados
A	Demonstrar a profissionalização da administração pública através da introdução de ferramentas gerenciais	Qualitativa	Fontes Bibliográficas
B	Descrever as bases teóricas da gestão de pessoas com foco em competências	Qualitativa	Fontes Bibliográficas.
C	Analisar as metodologias de mapeamento de competências consagradas na literatura científica	Qualitativa	- Fontes bibliográficas; - Documentos.
D	Definir as matrizes de conhecimentos, habilidades e valores a serem utilizadas na pesquisa aplicada aos membros do Ministério Público	Qualitativa	- Documentos; - Registros em arquivos; - Fontes bibliográficas.
E	Analisar os resultados obtidos e identificar as competências essenciais necessárias para o exercício do cargo/função	Qualitativa	- Fontes bibliográficas - Documentos; - Registros em arquivos; - Enquete/Questionário; - Análise dos dados.

Fonte: Autoria própria

3.1 Planejamento da pesquisa

3.1.1 O planejamento do estudo de caso

A fase de planejamento referente ao estudo de caso deve iniciar através da definição do problema. Porém, para proceder ao delineamento do estudo de caso, devem-se vencer algumas etapas. Para tanto, é necessário que a pesquisa se preocupe em responder a um questionamento sobre um fenômeno específico, com o fim de se obter resposta através do seu estudo, e não o contrário (GIL, 2004).

Ato contínuo, uma vez definida a formulação do problema, a escolha deve recair sobre a unidade-caso a ser estudada. Nesta fase é que devem ser estabelecidos os critérios necessários para a seleção dos casos de estudo, definindo-se a quantidade de casos, se um ou múltiplos, assim como a delimitação quanto à forma e ao lugar que deverá ser observado.

A próxima etapa culmina com a mais importante fase do estudo de caso, pois as decisões realizadas irão resultar na elaboração do protocolo de estudo de caso. O protocolo é mais do que um questionário ou um instrumento. É através dele que se indicam a seleção e a problematização do objeto, assim como as variáveis a serem pesquisadas e também de que maneira será realizada a coleta de dados. É pelo protocolo que se pode aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso (YIN, 2010).

Após a fase de planejamento e coleta de dados, o investigador deverá avaliar e analisar os resultados obtidos, a fim de atingir uma sistematização e reflexão sobre os dados, o que lhe dará subsídios para a elaboração do relatório. Este importante documento conterá a proposta do estudo, o delineamento da pesquisa, o referencial teórico e, por fim, os resultados alcançados pelo pesquisador (GIL, 2004).

3.1.2 Definição de variáveis

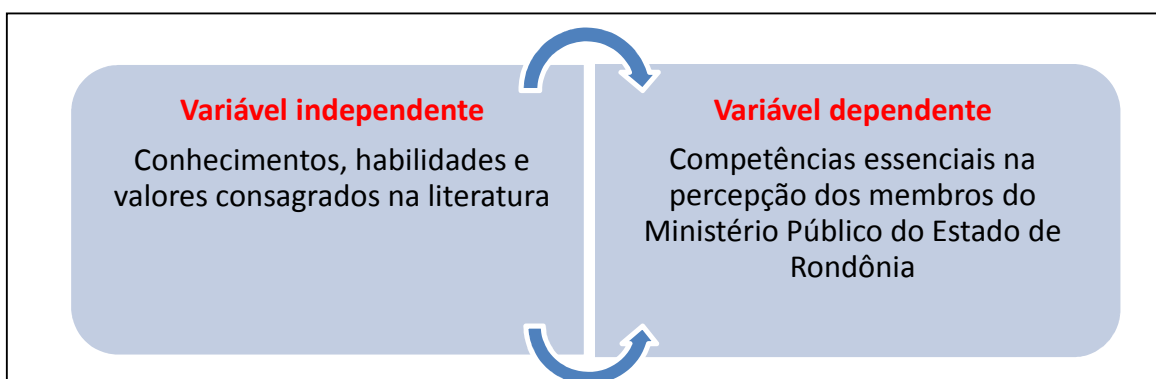
A presente pesquisa pretende demonstrar a relação entre duas condições a serem pesquisadas. Assim, é imprescindível definir quais as variáveis a serem estudadas para que se possa compreender os elementos que constituem o fenômeno investigado e as relações existentes entre eles.

Na pesquisa científica a manipulação ou observação de variáveis é obrigatória (SELLTIZ, 1987), contudo, essas variáveis devem ser formuladas a partir de conceitos que

precisam ser esclarecidos de maneira precisa (TRIVIÑOS, 2007).

A observação requerida para alcançar o objetivo geral desta dissertação demandará a observação de duas variáveis, quais sejam: 1) as competências (conhecimentos, habilidades e valores) existentes conforme a literatura especializada destacada; 2) a identificação das competências essenciais para o cargo de Promotor de Justiça na Governança dos direitos e garantias da Infância e Juventude através da percepção dos membros do Ministério Público do Estado de Rondônia, sendo que aquela seria a variável independente e esta última a variável dependente.

Figura 02: Relação entre as variáveis



Fonte: Autoria própria

A relação das variáveis é definida pelo grau de dependência entre elas, uma vez que toda hipótese deve conter variáveis, atribui-se à variável independente a causa, e à variável dependente o efeito (SIENA, 2009).

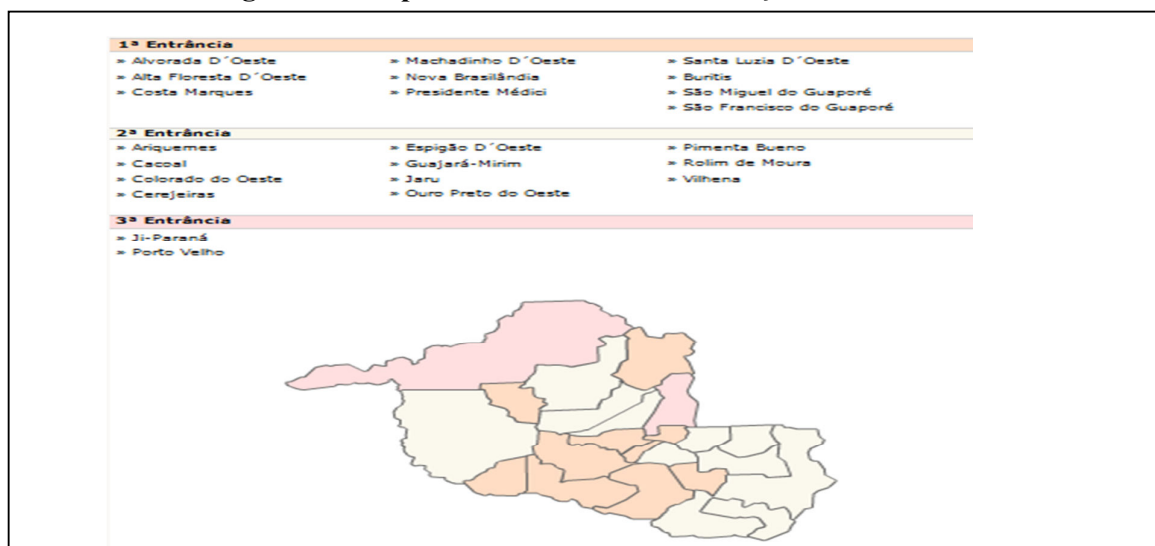
3.2 Lócus da pesquisa, população e amostra

O Ministério Público é um órgão institucional, criado pela Constituição Federal de 1988, que em seu art. 127, definido como instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado.

O art. 128 estabeleceu a criação dos Ministérios Públicos dos Estados. O Ministério Público do Estado de Rondônia foi instituído pela Constituição Rondoniense (RONDÔNIA, 1989) e regulamentado pela Lei Complementar Estadual nº. 93/1993.

Com mais de três décadas de existência, a Instituição hoje possui alcance em todos os municípios do Estado de Rondônia, estando instalado fisicamente em 23 Comarcas:

Figura 03: Mapa das Promotorias da Justiça de Rondônia



Fonte: Ministério Público do Estado de Rondônia, 2012

A população pesquisada é de 136 (cento e trinta e seis) membros entre Promotores e Procuradores de Justiça (in <http://www.mp.ro.gov.br/web/guest/226>, obtido em 10/08/2012), ativos no Ministério Público do Estado de Rondônia.

Com um total de 64 (sessenta e quatro) questionários respondidos/retornados, temos como tamanho da amostra o percentual de 47,05% (quarenta e sete vírgula zero cinco por cento) da população total pesquisada.

3.3 Instrumentos da pesquisa

Partindo para a coleta de dados, foram iniciadas as técnicas de análise de conteúdo em documentos, legislações, normas internas e projetos do Ministério Público do Estado de Rondônia, além de trabalhos científicos e literários sobre as competências essenciais, obtendo-se, ao final, uma quantidade significativa de informações para subsidiar a lista de competências requeridas (conhecimentos, habilidades e valores) para o exercício do cargo de Promotor de Justiça na área da infância e juventude.

Após, já na fase de pesquisa em campo (coleta de dados primária), foram utilizados instrumentos de levantamento de dados, através da aplicação de questionários eletrônicos junto aos membros.

Por meio de enquetes no formato *survey* pôde-se realizar de maneira descritiva e

exploratória (SIENA, 2011) o levantamento dos dados, que utilizou como ferramenta de amostragem a escala *Likert*, contendo 05 (cinco) padrões – alternativas, quais sejam: não se aplica; baixo; moderado baixo; moderado alto; alto. Tais opções foram distribuídas em escala de 0 a 10.

O questionário foi disponibilizado em sítio da internet, criado através do site <http://www.surveymonkey.com.br>, cujo link fora encaminhado por e-mail, pela própria instituição do estudo de caso, a todos os membros pertencentes à população a ser pesquisada.

Figura 04: Texto de e-mail para resposta ao questionário



Fonte: Autoria própria

A pesquisa ficou disponível durante o período de 03/10/2012 a 30/10/2012, durante 24 horas por todos os dias da semana, podendo ser acessada por meio de qualquer computador, *tablet* ou *smartphone* conectado à internet.

A interface do questionário é simples e intuitiva, demandando do respondente a escolha das opções através de “cliques” do mouse, sem a necessidade de elaboração textual. Ao todo, foram 4 páginas de respostas: 1) perfil do respondente; 2) conhecimentos; 3) habilidades; 4) valores.

Figura 05: Página do questionário referente ao perfil do respondente

Competências desejadas do Promotor de Justiça da Infância e Juventude

O que são Competências ?

Conhecimento, Habilidades e Valores, representam as qualidades desejadas para o profissional. Formam, tal como uma árvore, a estrutura desejada para um ótimo desempenho, onde os VALORES constituem as raízes, porque dão sustentabilidade, alimentam e promovem o crescimento do conhecimento e habilidades; já o CONHECIMENTO é representado pelo caule, uma vez que é o responsável por conduzir a seiva até as folhas e frutos que são as HABILIDADES. Esta primeira página servirá para conhecer melhor o perfil do respondente, para tanto, serão feitas perguntas que não lhe identificarão, mas servirão para a análise final do resultado.

*1. Sexo (gênero)

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Há quanto tempo exerce as atividades de Promotor de Justiça ?

*3. Em sua carreira no Ministério Público de Rondônia, já ocupou (ou ocupa) uma Promotoria de Justiça com funções específicas na área da infância e juventude ?

Próx.

Ajudados pela SurveyMonkey
Crie seus próximos questionários online gratuitos agora!

Fonte: <http://surveymonkey.com.br>

Elaborada com 3 perguntas, a página de perfil do respondente (figura 05) tinha por objetivo traçar o aspecto e contorno mínimo de características pessoais dos respondentes ao questionário, estabelecendo o gênero (sexo), tempo de exercício da atividade enquanto Promotor de Justiça e experiência na atividade da tutela da infância e juventude.

Figura 06: Página do questionário referente aos conhecimentos

Competências desejadas do Promotor de Justiça da Infância e Juventude

CONHECIMENTO (Primeira Dimensão das Competências)

Conhecimentos devem contemplar a aptidão com os instrumentos de trabalho, formação acadêmica, estudos formais e noção sobre o negócio em que atua (LERNER, 2002). Abaixo, você encontrará os campos da ciência do Direito exigidos na prova do concurso para ingresso na Carreira do Ministério Público do Estado de Rondônia. Conforme a sua percepção e experiência, responda em uma escala de 1 a 10, quanto é importante o conhecimento apontado para o exercício da atividade de Promotor de Justiça da Infância e Juventude

*4. Direito Constitucional

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto você julga possuir ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*5. Direito Tributário

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto você julga possuir ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*6. Direito Penal

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto você julga possuir ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: <http://surveymonkey.com.br>

A página de conhecimentos (figura 06) possuía 14 perguntas sobre quais ramos do direito são importantes para a atuação do Promotor de Justiça na área da infância e juventude.

Figura 07: Página do questionário referente às habilidades

Competências desejadas do Promotor de Justiça da Infância e Juventude

HABILIDADES (Segunda Dimensão das Competências)

A habilidade corresponde à aplicação prática dos conhecimentos aprendidos, seja na comunicação oral, na gestão do tempo, na solução de problemas ou na gestão de conflitos (LERNER, 2002). Abaixo, você encontrará uma lista com habilidades sugeridas, para que, conforme a sua percepção e experiência, possa responder em uma escala de 1 a 10, o quanto é importante a habilidade indicada para o exercício da atividade de Promotor de Justiça da Infância e Juventude

***19. ASSIMILAR INFORMAÇÕES - Como encontrar, consumir e compreender informações para identificar o que é mais importante em meio um desafio ou problema.**

	Baixo			Moderado Baixo			Moderado Alto			Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto você julga possuir ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***20. ESCRITA - Como comunicar pensamentos e idéias escrevendo de forma clara e concisa.**

	Baixo			Moderado Baixo			Moderado Alto			Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto você julga possuir ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***21. FALA - Como comunicar pensamentos e idéias a outros de forma clara, concisa e confiante.**

	Baixo			Moderado Baixo			Moderado Alto			Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto você julga possuir ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: <http://surveymonkey.com.br>

A página de habilidades (figura 07) possuía 11 perguntas sobre quais habilidades, listadas por Kaufman (2012), são importantes para a atuação do Promotor de Justiça na área da infância e juventude.

Figura 08: Página do questionário referente aos valores

Competências desejadas do Promotor de Justiça da Infância e Juventude

VALORES (Terceira Dimensão das Competências)

Os valores são conhecidos como um elemento fundamental da identidade coletiva, adotados por um grupo de pessoas a fim de colocá-las a trabalhar em torno de ideais comuns, que permitem e possibilitam o desenvolvimento dos talentos individuais de seus integrantes (TAMAYO, 2008). Abaixo, você encontrará uma lista com valores sugeridos, para que, conforme a sua percepção e experiência, possa responder em uma escala de 1 a 10, o quanto é importante o valor para o exercício da atividade de Promotor de Justiça da Infância e Juventude

***30. ABERTURA - Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo**

	Baixo			Moderado Baixo			Moderado Alto			Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto você julga possuir ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***31. AMIZADE - Clima de relacionamento amistoso entre os empregados**

	Baixo			Moderado Baixo			Moderado Alto			Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto você julga possuir ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***32. BENEFÍCIOS - Promoção de programas assistenciais aos empregados**

	Baixo			Moderado Baixo			Moderado Alto			Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O quanto você julga possuir ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: <http://surveymonkey.com.br>

Por fim, a página de valores (figura 08) possuía 34 perguntas sobre quais valores, conforme pesquisa elaborada por Tamoyo (2008), são relevantes para a atuação do Promotor de Justiça na área da infância e juventude.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa realizada, através da colheita de dados promovida por meio do questionário encaminhado aos respondentes em duas fases: 1) o perfil dos membros do Ministério Público do Estado de Rondônia que participaram da pesquisa; 2) as competências essenciais conforme a percepção dos membros respondentes, sendo as dimensões, respectivamente: conhecimentos, habilidades e valores.

4.1.1 Perfil dos membros do Ministério Público do Estado de Rondônia que participaram da pesquisa

Dos membros pesquisados, temos que 68,8% são do sexo masculino. Do total de respondentes, 79,7% estão no exercício do cargo de Promotor de Justiça há mais de 03 anos, e a maioria (85,4%) já trabalhou na área da infância e juventude.

Quadro 04: Perfil dos respondentes

Sexo (gênero)	%
Masculino	68,8
Feminino	31,3
Há quanto tempo exerce as atividades de Promotor de Justiça ?	%
Há menos de 01 ano	9,4
Entre 01 ano e 03 anos	10,9
Entre 03 anos e 10 anos	40,6
Há mais de 10 anos	39,1
Em sua carreira no Ministério Público de Rondônia, já ocupou (ou ocupa) uma Promotoria de Justiça com funções específicas na área da infância e juventude ?	%
Não	15,6
Sim, por menos de um ano	29,7
Sim, por mais de um ano	54,7

Fonte: autoria própria

Dessa forma, podemos constatar uma grande possibilidade para concluir que a amostra pesquisada é detentora de *know-how* suficiente para acrescentar informações seguras à pesquisa, já que a experiência adquirida no decorrer das atividades laborais seguramente

contribui para uma melhor percepção das competências essenciais na função de tutela da infância e juventude.

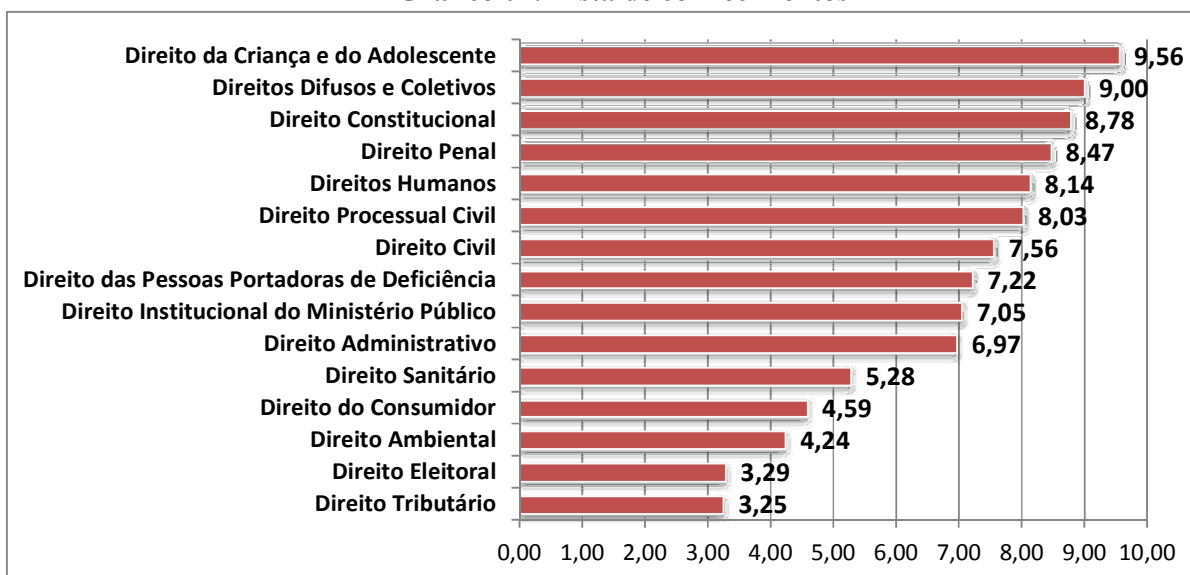
A percepção dos membros pesquisados envolve em sua grande maioria o grupo de gestores mais capacitados e experientes da Instituição, que ao responderem o questionário selecionaram as competências, em todas as suas dimensões (conhecimentos, habilidades e valores), que na sua visão são as mais importantes e essenciais para atividade do Promotor de Justiça da infância e juventude, em uma espécie de abordagem *top-down*, tal qual descrito por Lewis e Gregory (1996).

4.1.2 Dimensão da Competência: Conhecimentos

Para realizar o levantamento dos conhecimentos necessários no desenvolvimento das atividades do Promotor de Justiça da infância e juventude, buscou-se, junto ao edital de concurso para ingresso na carreira do Ministério Público do Estado de Rondônia (RONDÔNIA, 2009), identificar as áreas do conhecimento exigidas na realização da seleção pública.

Assim, foram obtidas as seguintes áreas do conhecimento, conforme elencadas no Gráfico 01, resultados da presente enquête:

Gráfico 01: Lista de conhecimentos



Fonte: autoria própria

Conforme a leitura dos dados obtidos de acordo com a percepção dos membros do Ministério Público do Estado de Rondônia, a área do conhecimento mais exigida é, por óbvio, a que se refere aos Direitos da Criança e do Adolescente (9,56 pts.), seguida pelos Direitos Difusos e Coletivos (9,00 pts.), Direito Constitucional (8,78 pts.), Direito Penal (8,47 pts.), Direitos Humanos (8,14 pts.) e Direito Processual Civil (8,03 pts.).

As três primeiras áreas de conhecimento mais pontuadas, quais sejam, Direitos da Criança e do Adolescente, Direitos Difusos e Coletivos e Direito Constitucional, possuem estreita relação com a função pesquisada.

Direitos difusos e coletivos são aqueles que interessam à transversalidade de uma sociedade, por isso possuem características metaindividuais, não pertencendo a apenas uma pessoa, mas a todas, de forma genérica e ampla. Assim descreve Medeiros Neto (2004):

"Os conflitos, por decorrência, adquiriram outra magnitude, de consideração coletiva, em um grau de elevada intensidade, não mais se subsumindo ao universo puramente intersubjetivo, tão característico do período liberal, clássico, impregnado de cogitações individualistas. É certo dizer, assim, que os interesses coletivos (*lato sensu*) são típicos da sociedade contemporânea, que se voltou para uma perspectiva de caráter social, visualizando, dentro desse contexto, o homem e sua proteção, por ser imprescindível à sua própria existência."

E foi através da Constituição Federal de 1988, em seu art. 227, que foi dada maior ênfase de proteção aos direitos das crianças e dos adolescentes, estabelecendo a tutela estatal sob a criação de diversas regras, tais como educação, trabalho, capacidade eleitoral, assistência social e seguridade social, solidificando o Estado com o múnus público de proteção integral aos interesses dos menores.

De acordo com Garrido de Paula (2003), a criança e o adolescente possuem direitos indisponíveis, pois pertencem igualmente à pessoa e à sociedade, já que a Constituição Federal assim adotou:

(...) a partir da Constituição de 1988, o dever de promover a proteção integral da infância e juventude. Representa um misto de interesse individual e social porquanto seu objeto compõe-se de um bem individual e de outro bem de toda sociedade, interessada na validação dos direitos da criança e do adolescente para arrimar a construção da cidadania.

Dessa forma, estabeleceram-se novos moldes do Direito da Criança e do Adolescente, relacionando-os diretamente aos direitos humanos fundamentais, individuais e sociais, e principalmente, aos metaindividuais, também denominados de difusos e coletivos.

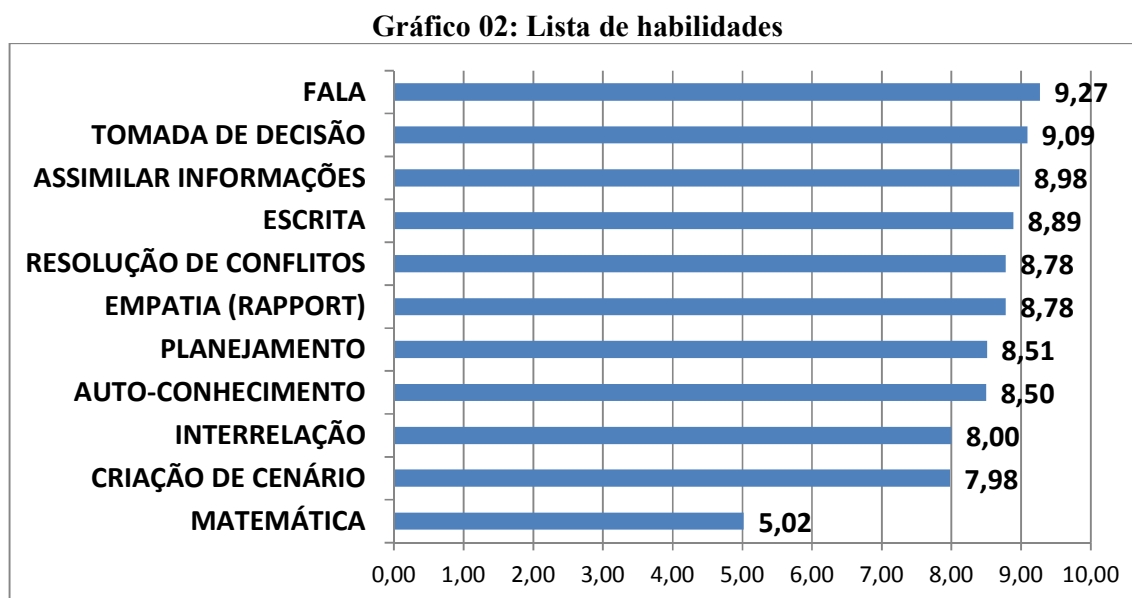
É nesse contexto que surge o Estatuto da Criança e do Adolescente, criado pela Lei nº. 8.069, de 16 de julho de 1990, sendo a primeira norma infraconstitucional a tratar do tema, constituindo-se em verdadeiro marco na história da proteção desses direitos no Brasil.

Os quesitos menos pontuados trazem o Direito Sanitário (5,28 pts.), Direito do Consumidor (4,59 pts.), Direito Eleitoral (3,29 pts.) e Direito Tributário (3,25 pts.), áreas distantes das atividades diárias exigidas pelo Promotor de Justiça da Infância e Juventude.

4.1.3 Dimensão da Competência: Habilidades

Já no que pertine à dimensão das competências “habilidades”, temos como matriz a lista elaborada por Kaufman (2012), que elenca aquelas que seriam as mais importantes para o bom desempenho profissional. Ressalte-se que não basta apenas uma das habilidades para uma melhor produtividade, sendo necessária a prática e o desenvolvimento em pelo menos 25% dos itens disponíveis.

Conforme a enquete apresentada, o resultado da pesquisa quanto à matriz habilidades demonstrou o seguinte resultado:



Fonte: autoria própria

Conforme os dados apresentados, vê-se que a habilidade apontada como a mais importante no desempenho das atividades do Promotor de Justiça da Infância e Juventude é a

fala (9,27), seguida pela tomada de decisão (9,09), assimilar informações (8,98), escrita (8,89), resolução de conflitos (8,78) e empatia (8,78).

As atividades desenvolvidas na Promotoria de Infância e Juventude possuem como um dos principais atores as próprias crianças e adolescentes, tendo na figura do Promotor de Justiça o guardião de seus direitos. Sendo assim, é comum a realização de audiências, interrogatórios, oitivas, testemunhos, acareações ou mesmo sessões de entrevistas com os tutelados menores de idade. Portanto, a fala assume importante papel dentre as habilidades a serem desenvolvidas, assim como a assimilação de informações, que possibilitará ao profissional adotar suas conclusões diante dos fatos colhidos tanto dos testemunhos como das provas documentais e periciais apresentadas. O raciocínio lógico está estritamente relacionado a essa habilidade.

A escrita não poderia deixar de ser lembrada, uma vez que grande parte da atividade dos Promotores de Justiça se realiza através de documentos escritos, tais como petições, ofícios, recomendações, etc.

Como ressaltado por Pádua (2011):

A identidade entre o direito e a escrita é tão grande e evidente que mesmo acordos “de mentira” são devidamente postos na forma de “contratos” escritos em guardanapos de bar – aliás, um dos conceitos mais difíceis de explicar para um leigo ou para um aluno iniciante de direito é o de contrato não escrito; às vezes mesmo um jurista tem dificuldade em reconhecer um contrato não escrito quando o vê. Na dúvida entre versões conflitantes sobre algum acordo ou combinação, “vale o que está escrito”: se alguém detém algum documento, qualquer documento (mesmo o tal guardanapo de bar) é sumamente difícil, quando não impossível, deixar de lhe dar a razão, numa eventual disputa jurídica.

A resolução de conflitos também se configura como medida comumente utilizada para apaziguar discussões e brigas havidas entre os envolvidos (pais, mães, filhos, parentes, etc.). Trata-se de uma maneira eficiente de evitar a judicialização desnecessária de questões que possam ser resolvidas sem a necessidade do processo judicial, podendo chegar-se a uma solução pela mediação ou conciliação, poupando tempo, trabalho, custos e prejuízos desnecessários à Administração Pública e às partes envolvidas.

Outra habilidade marcante lembrada pelos membros do Ministério Público é a empatia. De acordo com Falcone & Ramos (2005), trata-se de uma habilidade exercida no momento de se posicionar sobre os fatos, a fim de demonstrar interesse genuíno pelas necessidades dos outros (ouvir sem julgar, ser tolerante, experimentar compaixão, validar as necessidades dos outros e ser capaz de tomar a perspectiva dos outros). Assim, é importante que o Promotor de Justiça disponha, mesmo que por alguns instantes, dos próprios interesses,

sentimentos e perspectivas e se dedique a ouvir e compreender, sem julgar, o que a outra pessoa sente, pensa e deseja (Falcone, 2000).

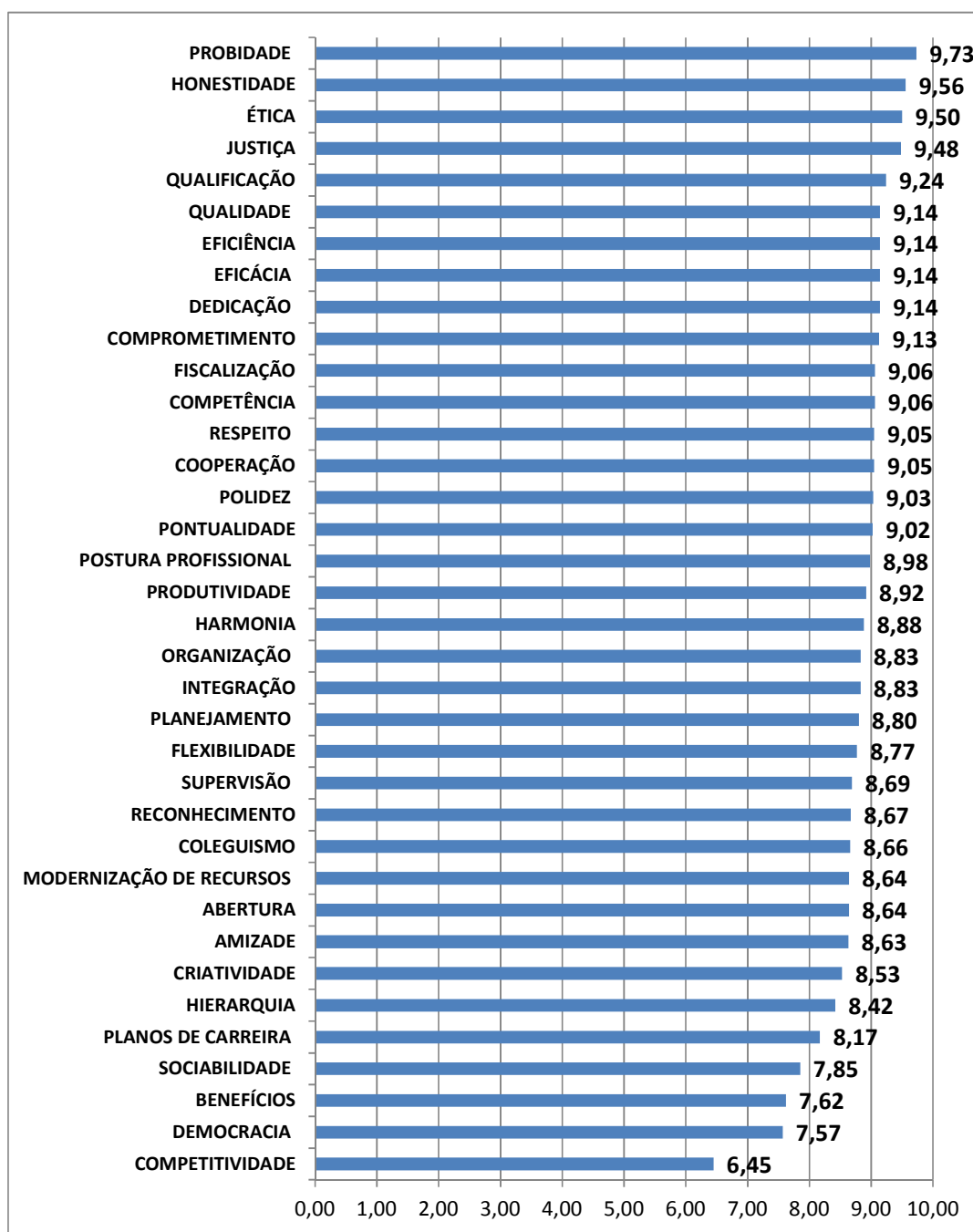
Habilidades que envolvem o autoconhecimento (8,50), inter-relação (8,00), criação de cenário (7,98) e matemática (5,02) foram apontadas como as menos importantes.

4.1.4 Dimensão da Competência: Valores.

Quanto à dimensão valores, a matriz foi idealizada na pesquisa realizada em Tamoyo (2008) e traz uma relação dos valores organizacionais apontados como mais importantes por seus gestores.

Ao ser submetida aos membros do Ministério Público, o resultado foi o que se segue:

Gráfico 03: Lista de valores



Fonte: autoria própria

Averigua-se que dentre os valores apresentados aos respondentes, os mais lembrados como relevantes para o desempenho do Promotor de Justiça são: Probidade (9,73); honestidade (9,56); ética (9,50); justiça (9,48); qualificação (9,24); qualidade (9,14); eficiência (9,14); eficácia (9,14); dedicação (9,14) e comprometimento (9,13).

O destaque para as características mais importantes reflete-se na inter-relação entre elas, que dispõem sobre critérios que envolvem o comportamento ético e probó dos profissionais aliados conjuntamente à conceituação de justiça.

Para destacar o alinhamento dos resultados obtidos frente ao reconhecimento dos gestores públicos em geral, tem-se a carta Ibero-americana da Função Pública (2003), considerado documento de referência quando se trata de gestão de pessoas no serviço público:

“Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.”

Conforme os resultados colhidos, a probidade mostra-se como principal valor apontado pelos membros. Trata-se de uma palavra que é mais utilizada no seu antônimo. Na falência e descaso com a coisa pública, gestores públicos atuam de maneira ímproba, cometendo atos de improbidade administrativa, que denotam a desonestidade com o erário e a função pública. Para José Afonso da Silva (2005), probidade consiste em uma espécie de moralidade administrativa, com a particularidade de que não basta a simples obediência à lei, mas também ao que ela visa resguardar, mediante uma interpretação ampla dos princípios éticos, lealdade, boa-fé, e das regras gerais que assegurem a boa administração, honesta, limpa, ao encontro do interesse público.

Para Ferrajoli (1997), o Ministério Público deve exercitar uma atuação ética, em que o juízo que se deve fazer sobre a própria lei se converta em dever e responsabilidade de somente escolher os significados válidos e que forem compatíveis com as normas constitucionais substanciais e com os direitos fundamentais por elas estabelecidos.

O valor justiça já foi tido como uma verdade inata do ser humano, algo que está aí e dificilmente poderia ser explicado. Contudo, os filósofos, ao longo do tempo, formularam diversas teorias a respeito. Aristóteles, Kelsen, Hegel, todos tentaram de alguma maneira conceituar o termo justiça. O que se pode afirmar é que a justiça inicia na premissa básica de dar a cada um o que é seu, porém, como um conceito social, é dinamicamente mutável em razão da própria evolução social. O Estado impõe o que seria certo e os membros da sociedade se adéquam ao criar e seguir regras que, isonomicamente, mantêm a existência de pactos sociais com o objetivo de buscar o bem comum.

Outro ponto interessante reflete-se na importância do valor qualificação. Apontado

pelos respondentes como um dos mais relevantes, denota a preocupação dos membros em relação ao seu desenvolvimento e capacitação. A ciência jurídica, como ramo das ciências sociais, é dinâmica e ágil ao ponto em que o profissional que atua nessa área deve estar sempre atualizado quanto ao conhecimento jurídico, novas teses, teorias ou mesmo entendimento jurisprudencial.

Um grande exemplo da importância da qualificação ou capacitação na realização das atividades desenvolvidas pelo setor público se dá através da leitura do Decreto nº. 5.707/06. Referido regulamento define que a capacitação deve se dar de modo permanente e deliberado, focando a aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Conforme Kerr (2006), o Decreto, ao impor a capacitação como elemento de melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público, promove uma nova abordagem, baseada na gestão por competências.

No caso particular do órgão público em estudo, há regulamentos e instrumentos próprios que denotam a preocupação referente à constante capacitação de seus membros. O primeiro deles diz respeito ao Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional – CEAF, criado pela Lei Complementar nº. 93/1993 e regulamentado pela Resolução nº. 12/2005 do Colégio de Procuradores, que tem por finalidade a promoção do aprimoramento profissional e cultural dos membros da instituição, de seus auxiliares e funcionários, mediante a realização de cursos, seminários, congressos, simpósios, pesquisas, atividades, estudos e publicações. Ademais, existe também a Resolução nº. 16/2011 da Procuradoria-Geral de Justiça, que instituiu no âmbito da instituição o programa de incentivo ao aperfeiçoamento profissional dos colaboradores do Ministério Público, através do custeio total ou parcial de cursos, inclusive de pós-graduação *stricto sensu*.

Já dentre os valores menos importantes, conforme a percepção dos membros, estão os relacionados aos aspectos organizacionais, tais como benefícios e planos de carreira, e principalmente a competitividade, uma vez que pelo objeto de estudo tratar-se de uma instituição pública, o aspecto competitivo fica em segundo plano, pois não há outros atores concorrentes. A efetividade é averiguada mediante a prestação dos serviços aos cidadãos, que se importam em recebê-los com eficiência, eficácia e qualidade, curiosamente pontuados com o mesmo valor (9,14 pts.).

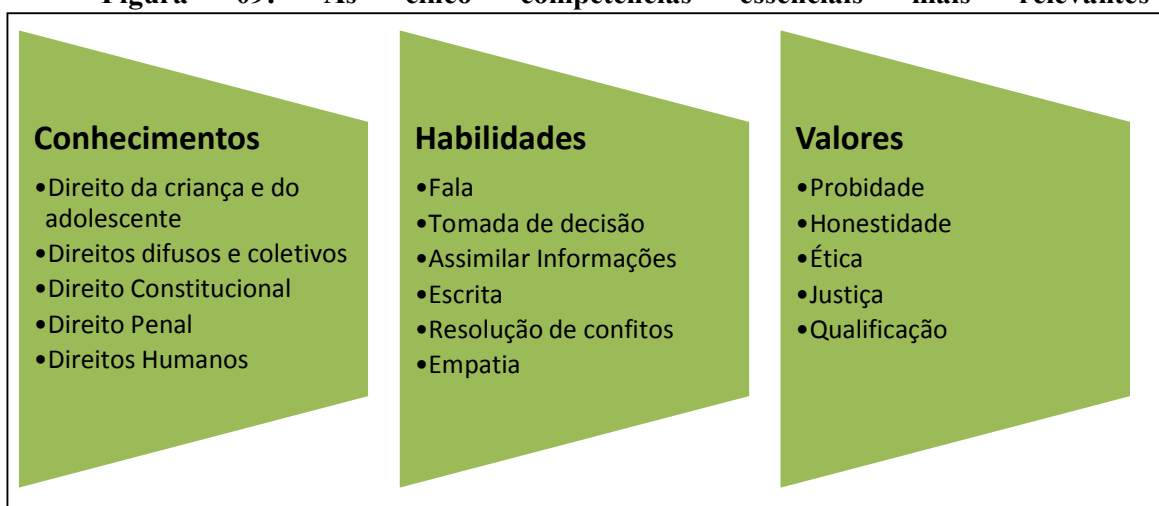
Dentre as menos importantes temos: criatividade (8,53); hierarquia (8,42); planos de carreira (8,17); sociabilidade (7,85); benefícios (7,62); democracia (7,57) e competitividade (6,45).

4.1.5 As dimensões da competência conforme a percepção dos membros

Definidas as três matrizes e submetidas ao crivo de análise dos membros do Ministério Público do Estado de Rondônia, pode-se extrair quais as competências essenciais mais relevantes para a atividade do Promotor de Justiça na atuação da governança da Promotoria da Infância e Juventude.

Para melhor ilustrar os resultados da pesquisa, temos na ilustração 09, o isolamento das competências mais relevantes em cada uma das dimensões estudadas.

Figura 09: As cinco competências essenciais mais relevantes



Fonte: autoria própria

Deve-se observar que a demonstração isolada de apenas cinco itens de cada uma das dimensões não tem o condão de estabelecer que apenas estas sejam as competências essenciais para o cargo em estudo, mas apenas a de melhor ilustrar os resultados da pesquisa.

4.1.6 O mapa de sinergia entre competências essenciais e perspectivas

Conforme os resultados da pesquisa, pode-se modelar o mapa de sinergia entre as competências essenciais e as perspectivas da Instituição Pública em estudo.

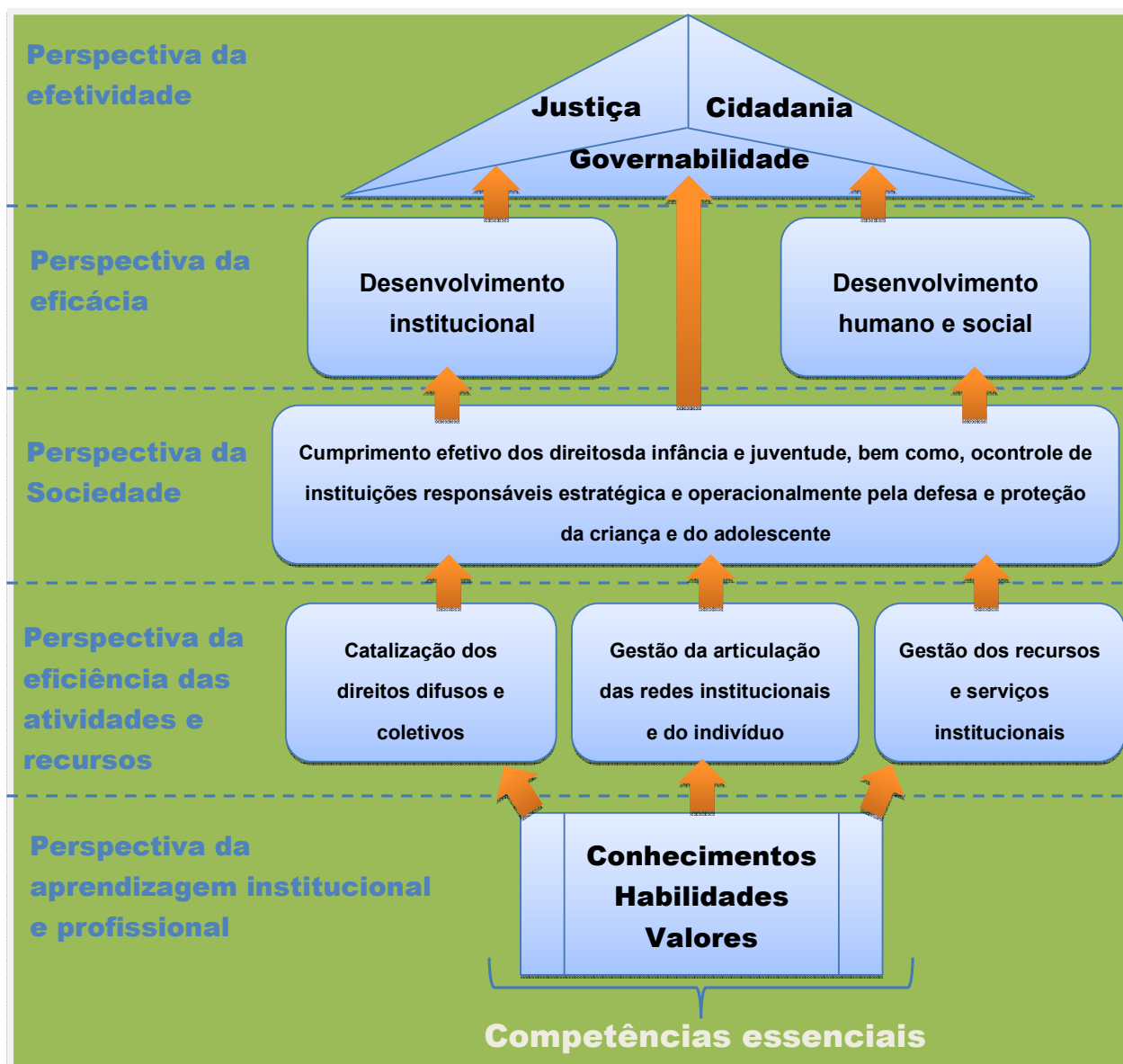
Proposta por Kaplan e Norton (2004), a tecnologia de gestão *balanced scorecard* (BSC) busca traduzir a estratégia em ação e modelar o fator de inovação do processo de avaliação e gerenciamento dos programas públicos através da sinergia dos conceitos de

efetividade, eficácia, eficiência e aprendizado contínuo voltados à orientação estratégica e de governança da instituição pública em estudo, frente às demandas da sociedade.

Assim, adapta-se a ideia proposta pelos autores e propõe-se o seguinte mapa de sinergia: a) **Perspectiva da aprendizagem institucional e profissional**: em que são incluídas as competências essenciais; b) **Perspectiva da eficiência das atividades e recursos**: em que constam as atividades institucionais bases; c) **Perspectiva da sociedade**: quais as expectativas da sociedade e do cidadão usuário; d) **Perspectiva da eficácia**: onde a instituição deve evoluir para o alcance de seus objetivos; e) **Perspectiva da efetividade**: o fim a que se destinam todas as demais perspectivas.

A figura 10 demonstra a forma como as perspectivas estabelecem a sinergia entre elas.

Figura 10: Mapa de sinergia



Fonte: autoria própria

Verifica-se que as competências essenciais, presentes na perspectiva de aprendizagem institucional e profissional dão sustentação às atividades desenvolvidas pela instituição pública, causando efeitos na perspectiva da eficiência das atividades e recursos, proporcionando ao Ministério Público ser um catalisador dos direitos difusos e coletivos, ao

passo em que transforma e dinamiza as transgressões a esses direitos em benefícios à sociedade. Através das competências essenciais identificadas, a gestão da articulação das redes institucionais e do indivíduo define o Ministério Público como um organizador de todas as instituições públicas envolvidas na proteção e garantia da criança e do adolescente. E por fim, temos o órgão público em estudo como o gestor de recursos e serviços institucionais a fim de dar efetividade à sua missão sem desvios de valores e finalidade.

A perspectiva da sociedade só se torna viável através do atendimento das perspectivas da aprendizagem e da eficiência. Aqui, temos como expectativa do cidadão/usuário, que o Ministério Público atue no cumprimento efetivo dos direitos da infância e juventude, bem como, exerça controle sobre as instituições responsáveis estratégica e operacionalmente pela defesa e proteção da criança e do adolescente.

O desenvolvimento institucional, bem como o desenvolvimento humano e social, proporcionará o atendimento à perspectiva da eficácia, que culminará na relação de causa e efeito final, rumo ao cumprimento da perspectiva da efetividade, resultando no objetivo final da instituição pública quanto aos direitos da infância e juventude, proporcionando justiça e cidadania à sociedade e governabilidade ao Ministério Público do Estado de Rondônia.

5 CONCLUSÕES

O propósito principal desta pesquisa era conseguir identificar as competências essenciais, na percepção dos membros do Ministério Público do Estado de Rondônia, para as atividades do Promotor de Justiça na governança da Promotoria da infância e juventude.

Mais do que isso, havia muito mais coisas a serem abordadas. Uma delas envolve os novos rumos que a Administração Pública vem adotando para desempenhar melhor as suas atividades e funções institucionais. A introdução de mecanismos gerenciais modernos, já testados na gestão privada, e agora também utilizados na gestão pública, ainda deixa dúvidas sobre sua aplicação, bem como sobre a efetividade de seus benefícios. O fato é que cada vez mais os órgãos públicos vêm testando tais ferramentas, demonstrando-se assim o atendimento ao objetivo específico “A” na tabela 04.

As mais consagradas bases teóricas sobre gestão por competências foram abordadas no referencial teórico, sendo possível distinguir as metodologias aplicadas no mapeamento e identificação de competências essenciais, inclusive aquelas já testadas em alguns órgãos públicos, o que efetivamente deu mais suporte à possibilidade de sucesso do objetivo geral desta dissertação. Tais abordagens foram suficientes para cumprir com o alcance dos itens “B” e “C” da Tabela 04, referente ao delineamento da pesquisa.

Depois de detida análise documental e bibliográfica que envolve o órgão em estudo, a presente dissertação pôde, de maneira objetiva, definir os rumos que encaminham as atividades da infância e juventude do Ministério Público do Estado de Rondônia em direção à governança. Mais do que isso, foi possível identificar claramente a existência de documentos oficiais, tais como a Resolução que criou o Grupo de Trabalho da infância e juventude (Resolução nº. 27/2012-PGJ), que define ações a serem adotadas pelas Promotorias de Justiça para uma melhor prestação de suas atividades.

Diante das metodologias propostas, foi possível traçar o método aplicado na presente pesquisa. Inicialmente, dividiram-se as competências em três dimensões, quais sejam: conhecimentos, habilidades e valores. Ao aplicar o instrumento de pesquisa e colher os resultados, pôde-se verificar que o objetivo geral proposto estava condizente com o referencial teórico trazido à discussão, já que de forma eficaz foi possível delinear quais seriam as competências essenciais na percepção dos membros do órgão público em estudo.

As matrizes utilizadas para a formulação do questionário aplicado aos membros do Ministério Público foram subtraídas da análise do edital de concurso público para ingresso na

carreira (conhecimentos), do rol de habilidades que definem um bom gerente (KAUFMAN, 2012) e da lista de valores extraídos em pesquisa realizada e aplicada junto a grandes empresas (TAMOYO, 2008). A princípio, algumas bastante genéricas, ao serem submetidas aos profissionais envolvidos puderam ser detalhadas em itens mais específicos, desenhando-se assim as competências mais relevantes na percepção dos respondentes.

Ao final da pesquisa, da análise dos resultados surgem diversos dados interessantes. Quanto às competências referentes ao conhecimento, estas não denotam muita surpresa. As disciplinas do conhecimento mais relevantes são as que estão mais estreitamente relacionadas às atividades na infância e juventude (gráfico 01).

A partir da análise de dados das habilidades, os resultados passam a demonstrar particularidades mais interessantes. Verifica-se que dentre as habilidades mais relevantes destacam-se aquelas que envolvem o cotidiano das atividades do Promotor de Justiça da infância e juventude, que nos seus afazeres diários realizam atendimentos, participam de audiências e redigem peças jurídicas. Apesar de muito próximos em pontuação, uma habilidade estritamente relacionada às atividades de governança definidas pela Resolução nº. 027/2012-PGJ foi pouco lembrada pelos membros. A habilidade de planejamento restou posicionada na 7ª posição entre 11 possíveis, o que demonstra que a Instituição deverá dedicar mais atenção a esta característica junto a seus membros.

Já no que se refere aos valores, verifica-se que os mais relevantes são os relacionados aos conceitos de probidade, honestidade, ética e justiça, além daqueles relacionados à qualidade e prestação das atividades desenvolvidas pelos Promotores de Justiça. Tais dados demonstram que os membros estão preocupados com a imagem da instituição junto à sociedade, o que lhes dá respaldo e confiança na realização dos trabalhos realizados.

Diante de todos os dados apresentados e dos resultados da pesquisa, pôde-se atingir o objetivo geral da presente dissertação, sendo possível identificar, nas matrizes propostas, a tendência à conclusão de quais as competências essenciais das atividades do Promotor de Justiça que atuam na governança da Promotoria da Infância e Juventude.

Tais dados demonstram para a instituição pública quais competências devem ser mais bem trabalhadas, tanto na captação, como no desenvolvimento, para que possam gerar serviços públicos mais satisfatórios à sociedade. Importante ressaltar que não basta serem trabalhadas as dimensões de forma isolada, afinal, todas elas estão estritamente relacionadas, e devem ser analisadas em conjunto. Não é suficiente, portanto, que apenas a dimensão de conhecimentos receba a atenção da instituição pública. Todas as dimensões devem ser

desenvolvidas, sob o risco de não se obterem os resultados esperados para maior profissionalização das atividades e melhor prestação dos serviços públicos. Esse é o grande desafio dos gestores públicos: trazer as ferramentas utilizadas na gestão privada e adaptá-las na prestação de serviços à sociedade, principalmente quando se fala nessa mudança de paradigma de se focar o investimento em capital intangível (competências) em vez do tangível.

A contribuição do presente trabalho poderá servir de base para alterações futuras no modo de titulação dos membros do Ministério Público nas funções especializadas das Promotorias de Justiça, retribuindo à sociedade e ao cidadão usuário com serviços públicos mais efetivos, na busca da Cidadania e da Justiça.

Como limitações ao presente estudo temos que o questionário poderia ter alcançado um maior percentual de respondentes e que as matrizes utilizadas na pesquisa ainda podem ser melhor adaptadas às características próprias da organização pública em estudo, porém, isso não retira da presente dissertação a importância e relevância científica, uma vez que foi possível chegar a tendências conclusivas bastante sólidas sobre o tema proposto, em que as competências essenciais apontadas pelos membros do Ministério Público estão de acordo com as atividades de governança empreendidas pela instituição pública.

Como já ressaltado anteriormente, a pesquisa proposta não pretende encerrar as discussões sobre o assunto, nem mesmo dar ponto final à utilização da ferramenta de mapeamento das competências essenciais na organização pública em estudo. Pelo contrário, é apenas a introdução a um trabalho que poderá ser melhor desenvolvido e até mesmo gerar novas pesquisas e consequentemente novos conhecimentos, gerando inclusive, benefícios à instituição pública ao passo em que a metodologia aplicada para a função em estudo poderá ser facilmente replicada para as demais áreas de atuação dos Promotores de Justiça do Ministério Público do Estado de Rondônia.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira** in Revista do Serviço Público. ENAP: Brasília, 2006.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimentos e Tendências**. 3º Ed. Atlas: São Paulo, 2007.

ANGHER, Anne Joyce. **Vade Mecum acadêmico de direito**. São Paulo: Rideel, 2008.

BASSANI, D. T. L; NIKITIUK, S; QUELHAS, O. **A empresa como sede do conhecimento**. Prod. , São Paulo, v. 13, n. 2, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200005&lng=pt&nrm=isso>. Acesso em.15/11/2008.

BLOOM, Benjamim S. et al. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979.

BRANDÃO, Hugo Pena e BAHRY, Carla Patricia. **Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194** Abr/Jun 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 04 de abril de 2008.

BRASIL. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização** . Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em 30 de abril de 2012.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **A reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo/Brasília, Ed. 34/ENAP, 2002.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARNEIRO, Alexandre de Freitas. **Competências Essenciais Disponíveis e Necessárias na Implantação da Nova Contabilidade Pública: Elementos de uma Função Estratégica para a Profissionalização do Contador Municipal de Rondônia**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2012.

Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Santa Cruz de La Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

CATELLI, A.; PARISI, C.; SANTOS, E. S.; ALMEIDA, L. B. **Um sistema para a gestão econômica de organizações governamentais empreendedoras**. Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Ano 52, nº3, jul-set/2001, p. 83-100. Brasília: ENAP, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 38 ed., 1996.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa Comunidade Global. O Relatório da Comissão sobre Governança Global**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.

DAVENPORT, T e PRUSAK, L. (1998). **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DINIZ, Eli. **Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90**. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 38, nº 3, 1995. pp. 385-415.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DREJER, Anders. **Strategic Management and Core Competencies**. Westport, Connecticut. London. Greenwood, 2002.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion, Paris, n.127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

_____. **Forms of incompetence**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências - Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2008.

FALCONE, E.M.O.(2000). **Para além da assertividade**. Em R.C. Wielenska (Org.) Sobre Comportamento e Cognição: Questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas em outros contextos, 6,211-221. São Paulo: SET Editora Ltda.

FALCONE, E. & RAMOS, D.M. (2005). **Atribuição como componente cognitivo das habilidades sociais e seu impacto na satisfação conjugal**. Em H.J. Guilhardi & N.C. Aguirre (Orgs.), Sobre comportamento e cognição: Expondo a variabilidade (pp. 182-191). Santo André: ESEtec.

FERRAJOLI, L. **O Direito como sistema de garantias**. Tradução de Eduardo Maia Costa. In: OLIVEIRA JUNIOR, J. A. (org.). O novo em Direito e Política. Porto Alegre (RS):

Livraria do Advogado, 1997, p. 101.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GAGNÉ, Robert M.; BRIGGS, Leslie J.; WAGER, Walter W. **Principles of instructional design**. Orlando, Flórida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GARCIA, Solange Mendes. **Competências Essenciais à Governabilidade na Função Estratégica da Presidência das Câmaras Legislativas Municipais**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2011.

GARRIDO DE PAULA, Paulo Afonso. “**Art. 182**”. In: **CURY, Munir (coord). Estatutoda criança e do adolescente comentado**. 6ª ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIOVANI, Sueli de Sá; SOUSA, José Eduardo Rodrigues de. **As Organizações Frente à Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos>>. Acesso em: 16/02/2008.

GODOY, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, Edílson Santana. **O Ministério Público no Estado democrático de Direito**. Fortaleza: ABC Fortaleza, 2000.

GONÇALVES, P. M. **Contrato de gestão: instrumento fundamental na implantação do modelo gerencial na administração pública brasileira**. *Revista Brasileira de Contabilidade*, set-out/2001.

HONG, Jianzhong; STÅHLE, Pirjo. **The coevolution of knowledge and competence management** in Int. J. Management Concepts and Philosophy, Vol. 1, Nº. 2, 2005. Lappeenranta, Finlândia.

KAUFMAN, Josh. **Manual do CEO - Um Verdadeiro MBA Para o Gestor do Século XXI**. São Paulo. Editora Saraiva. 2012.

KUMAR, K. **Da Sociedade pós-industrial à pós-modernidade: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1997.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência - A Base para Remuneração Por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEWIS, M.A. and GREGORY, M.J. (1996), "**Developing and applying a process approach to competence analysis**", in Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (Eds), **Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management**. Pergamon, New York, NY,

LOCKS, Rosilene. **Competências essenciais ? Variáveis determinantes à profissionalização: estudo em funções estratégicas das secretarias de fazenda dos estados brasileiros**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2009.

LÖFFLER, Elke. **Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung**. Verwaltung + Management, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

MACEDO JR., Ronaldo Porto. **O Ministério Público 500 anos depois do descobrimento. 500 anos e o direito no Brasil**. São Paulo: Cadernos de Direito e Cidadania II, IEDC, 1999c. p. 73-88.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAZZILI, Hugo Nigro. **A defesa dos interesses difusos em juízo**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCLAGAN, P. Competencies: the nest generation. Training & Development, v. 51, n. 5, p. 40, May 1997.

MEDEIROS NETO, Xisto Tiago de. **Dano moral coletivo**. São Paulo: LTr, 2004.

MINAYO, Maria C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

PAES, José Eduardo Sabo. **O Ministério Público na construção do estado democrático dedireito**. Brasília: Brasília Jurídica, 2003.

PÁDUA, João Pedro Chaves Valladares. **Considerações em torno da relação entre direito e escrita**. Direito, Estado e Sociedade, n.38 p. 112 a 132 jan/jun 2011.

PAULA, A. P. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, v.45, n.1, p. 36 a 52, jan-mar/2005.

PIERRY, Felipe. **Seleção Por Competências - O Processo de Identificação de Competências Individuais para Recrutamento**. Rio de Janeiro: Vetor, 2007.

PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G. (1990). **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review (v. 68, n. 3) pp. 79-91.

_____. (1997) - **A competência essencial**. HSM Management. n.1, Ano 1, p.6-11, mar/abr.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. **Remuneração e Carreira Baseadas em Competências e Habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RHODES, R. A. **Understanding Governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability**. Buckingham: Open University Press, 1997.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social - métodos e técnicas**. 38 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANDBERG, J. **Human Competence at Work: An Interpretative Approach**. 1994, Göteborg University, Göteborg.

_____. **Understanding Human Competence at Work: An Interpretive Approach. The Academy of Management**. 2000, v. 43, n. 1, p. 9-25.

SELLTIZ, Claire et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2a edição. São Paulo: EPU, 1987.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos**. Porto Velho: [s.n.], 2009.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 25ª ed. São Paulo: Malheiros, 2005, p. 669.

STRECK, Lênio Luiz. **Crime e Constituição**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação : o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 4ª. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

WHIDDETT, S. and HOLLYFORDE, S. (2003). **A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance (2nd ed.)**. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

O que são Competências ?

Conhecimento, Habilidades e Valores, representam as qualidades desejadas para o profissional. Formam, tal como uma árvore, a estrutura desejada para um ótimo desempenho, onde os VALORES constituem as raízes, porque dão sustentabilidade, alimentam e promovem o crescimento do conhecimento e habilidades; já o CONHECIMENTO é representado pelo caule, uma vez que é o responsável por conduzir a seiva até as folhas e frutos que são as HABILIDADES.

Esta primeira página servirá para conhecer melhor o perfil do respondente; para tanto, serão feitas perguntas que não lhe identificarão, mas servirão para a análise final do resultado.

*1. Sexo (gênero)



Masculino



Feminino

2. Há quanto tempo exerce as atividades de Promotor de Justiça ?

*3. Em sua carreira no Ministério Público de Rondônia, já ocupou (ou ocupa) uma Promotoria de Justiça com funções específicas na área da infância e juventude ?

CONHECIMENTO (Primeira Dimensão das Competências)

Conhecimentos devem contemplar a aptidão com os instrumentos de trabalho, formação acadêmica; estudos formais e noção sobre o negócio em que atua (LERNER, 2002). Abaixo, você encontrará os campos da ciência do Direito exigidos na prova do concurso para ingresso na Carreira do Ministério Público do Estado de Rondônia. Conforme a sua percepção e experiência, responda em uma escala de 1 a 10, quanto é importante o conhecimento apontado para o exercício da atividade de Promotor de Justiça de Infância e Juventude.

*4. Direito Constitucional

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*5. Direito Tributário

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*6. Direito Penal

[illegible]

***7. Direito Civil**

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***8. Direito Administrativo**

O quanto é importante ?

Baixo Moderado Baixo Moderado Alto N/A

*9. Direitos Difusos e Coletivos

O quanto é importante ?

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***10. Direito Institucional do Ministério Público**

O quanto é importante ?

HABILIDADES (Segunda Dimensão das Competências)

A habilidade corresponde à aplicação prática dos conhecimentos aprendidos, seja na comunicação oral, na gestão do tempo, na solução de problemas ou na gestão de conflitos (LERNER, 2002). Abaixo, você encontrará uma lista com habilidades sugeridas, para que, conforme a sua percepção e experiência, possa responder em uma escala de 1 a 10, o quanto é importante a habilidade indicada para o exercício da atividade de Promotor de Justiça da Infância e Juventude.

***19. ASSIMILAR INFORMAÇÕES** - Como encontrar, consumir e compreender informações para identificar o que é mais importante em meio um desafio ou problema.

[illegible]

***20. ESCRITA - Como comunicar pensamentos e idéias escrevendo de forma clara e concisa.**

[illegible]

***21. FALA - Como comunicar pensamentos e idéias a outros de forma clara, concisa e confiante.**

	Baixo	Moderado	Moderado	Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***22. MATEMÁTICA - Como utilizar precisamente conceitos de aritmética, álgebra, geometria, cálculo e estatística para analisar e resolver problemas comuns.**

	Baixo	Moderado	Moderado	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***23. TOMADA DE DECISÃO - Como identificar questões críticas, priorizar as atividades, focar a energia e o esforço, reconhecer falácias, evitar erros comuns e lidar com a ambiguidade.**

	Baixo	Moderado	Moderado	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***24. EMPATIA (RAPPORT) -** Como interagir com outras pessoas de forma que os encoraje a gostar, confiar e respeitar você.

	Baixo	Baixo	Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 25. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS - Como antecipar potenciais fontes de conflito e resolver desacordos quando ocorrerem.**

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***26. CRIAÇÃO DE CENÁRIO - Como criar, clarificar, testar e comunicar possíveis cenários futuros que auxiliam no processo de tomada decisão, seja para você ou para outros.**

	Baixo		Moderado Baixo		Moderado Alto		Alto	N/A	
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***27. PLANEJAMENTO** - Como identificar os próximos passos necessários para atingir um objetivo, levar em conta as dependências, e preparar-se para a desconhecida e inevitável mudança através do uso de contingências.

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***29. AUTO-CONHECIMENTO** - Como precisamente perceber e influenciar seus próprios estados emocionais, incluindo gestão efetiva da sua energia, força, vontade e foco.

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***29. INTERRELAÇÃO - Como reconhecer, entender, e fazer o uso de recursos chave de sistemas e relacionamentos, incluindo causa-e-efeito, efeitos secundários e terciários, restrições e loops de feedback.**

[illegible]

VALORES (Terceira Dimensão das Competências)

Os valores são conhecidos como um elemento fundamental da identidade coletiva, adotados por um grupo de pessoas a fim de colocá-las a trabalhar em torno de ideais comuns, que permitem e possibilitam o desenvolvimento dos talentos individuais de seus integrantes (TAMAYO, 2008).

Além do mais, encontra-se uma lista com vários exemplos, para que comparemos sua percepção e experiência com os resultados em uma escala de 1 a 10, quanto é importante o valor para a prática da liderança. Então, vá até a lista de líderes e líderes jovens.

***30. ABERTURA - Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo**

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***31. AMIZADE - Clima de relacionamento amistoso entre os empregados**

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***32. BENEFÍCIOS - Promoção de programas assistenciais aos empregados**

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***33. COLEGUISMO - Clima de compreensão e apoio entre os empregados**

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***34. COMPETÊNCIA - Saber executar as tarefas da organização**

[illegible]

***35. COMPETITIVIDADE - Conquistar clientes em relação à concorrência**

[illegible]

***36. COMPROMETIMENTO - Identificação com a missão da organização**

[illegible]

*53. PLANEJAMENTO - Elaboração de planos para evitar a improvisação na organização

[illegible]

***54. PLANOS DE CARREIRA - Preocupação com a carreira funcional dos empregados**

[illegible]

55. POLIDEZ - Clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. PONTUALIDADE - Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos

[illegible]

57. POSTURA PROFISSIONAL - Preservar a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas

O quanto é importante ?

58. PROIBIDADE - Administrar de maneira adequada o dinheiro público

	Baixo		Moderado		Moderado		Alto	N/A	
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. PRODUTIVIDADE - Atenção voltada para a produção e a prestação de serviços

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

60. QUALIDADE - Compromisso com o aprimoramento dos serviços prestados

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

01. QUALIFICAÇÃO: Recursos humanos a promover a capacitação e o treinamento dos empreendedores.

	Baixo	Baixo	Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62. RECONHECIMENTO - Reconhecimento do mérito na realização do trabalho

[illegible]

63. RESPEITO - Consideração às pessoas e opiniões

[illegible]

64. SOCIABILIDADE - Estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

65. SUPERVISÃO - Acompanhamento e avaliação contínua de tarefas

	Baixo	Moderado Baixo	Moderado Alto	Alto	N/A
O quanto é importante ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>